

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE NEGÓCIOS: INCOTEX**  
**Incubadora para a Indústria Têxtil**

Gilberto Luiz Maschio Jr.  
Tiago Dalsasso

Florianópolis

2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gilberto Luiz Maschio Jr.  
Tiago Dalsasso

**PLANO DE NEGÓCIOS: INCOTEX**  
**Incubadora para a Indústria Têxtil**

Trabalho de curso apresentado à disciplina  
Laboratório de Gestão V - CAD 7305, como requisito  
parcial para a obtenção de grau em Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Orientador: Profº Postdocº Alexandre Marino Costa.

Florianópolis

2016

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,**  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da  
UFSC.

Maschio Jr, Gilberto Luiz

INCOTEX : incubadora para a indústria têxtil / Gilberto  
Luiz Maschio Jr ; orientador, Alexandre Marino Costa -  
Florianópolis, SC, 2016.

99 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Plano de negócios. 3. Incubadora  
para a indústria têxtil. 4. Região de Rio do sul. I.  
Marino Costa, Alexandre. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,**  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da  
UFSC.

Dalsasso, Tiago

INCOTEX : incubadora para a indústria têxtil / Tiago  
Dalsasso ; orientador, Alexandre Marino Costa -  
Florianópolis, SC, 2016.

99 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Plano de negócios. 3. Incubadora  
para a indústria têxtil. 4. Região de Rio do sul. I.  
Marino Costa, Alexandre. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Gilberto Luiz Maschio Jr.  
Tiago Dalsasso

**PLANO DE NEGÓCIOS: INCOTEX**  
**Incubadora para a Indústria Têxtil**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, novembro de 2016.

---

Prof. Alexandre Marino Costa  
Orientador

---

Avaliador

---

Avaliador

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro momento agradecemos aos nossos familiares que estiveram sempre ao nosso lado desde a decisão por empreender e até o momento da conclusão deste trabalho, entendendo os momentos em que necessitamos deixá-los um pouco para focarmos nossas forças no término desta etapa e por terem sempre se feitos presentes auxiliando nossas escolhas e nos amparando.

Agradecer aos nossos amigos pelo apoio, por sempre levantar a nossa moral e dar a palavra de força nos momentos necessários para não desistirmos, sem dúvidas se fizeram presentes os amigos da infância, da UFSC, os amigos da vida.

Deixar o nosso agradecimento ao nosso professor orientador, Alexandre Marino Costa, que nos acolheu e nos conduziu sabiamente para a conclusão deste trabalho, acreditou em nosso potencial, em nosso trabalho e se tornou mais que um orientador, um verdadeiro amigo.

À Universidade Federal de Santa Catarina que proporcionou um espaço com multiculturalidade e provou que os ensinamentos não se restringem apenas a sala de aula e sim diante de todas as oportunidades que a instituição lhe possibilita e que o aluno deve agarrar e aproveitar todas as possíveis.

Deixar nosso agradecimento ao Departamento de Ciências da Administração e à todos os professores, técnicos administrativos e a toda a equipe de funcionários do Centro Socioeconômico que disponibilizou toda a estrutura para que pudéssemos concluir o ensino superior e tornarmos bacharéis em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Diante das dificuldades do mercado, necessitamos acreditar no que escolhemos como profissão, como queremos seguir nossa vida e realizar nossos sonhos. Como disse Walt Disney: “Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor”. Não podemos nos limitar a acreditar que ao atingir um patamar desejado está suficiente, não pode-se acomodar, mas sim buscar o próximo patamar e assim jamais desistir.

## RESUMO

O presente trabalho tem como foco elaborar um plano de negócios com ênfase social de uma incubadora capaz de possibilitar o empreendedorismo com foco na indústria têxtil na região do Alto Vale do Itajaí, com sede em Rio do Sul, visando desenvolver e avaliar a sua viabilidade. Inicialmente são apresentados os problemas de pesquisa junto dos objetivos e justificativas para o desenvolvimento do referido plano de negócios. Os autores realizaram este estudo, pois a região de Rio do Sul possui seu foco na indústria têxtil e pelos impactos econômicos e sociais que uma incubadora com ênfase social pode gerar para toda a região. Sucessivamente buscou-se de um extenso referencial teórico a fim de apresentar informações sobre a cultura empreendedora, a elaboração de um plano de negócios, incubadoras, a indústria e setor e região do Alto Vale do Itajaí. Em seguida foi apresentada a metodologia para a elaboração do referido plano de negócios à qual se deu por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, para então seguir ao desenvolvimento do mesmo. Na sequência os autores utilizaram o modelo teórico de Dornelas (2012) adaptado a metodologia de CERNE e apresentam uma contextualização da empresa no sumário executivo, contendo dados dos empreendedores e da empresa, missão, visão e valores da mesma, seus respectivos setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos. Em seguida foi apresentada uma análise do mercado, um plano de marketing, os respectivos planos operacional e financeiro da organização e fechando o presente trabalho as considerações finais contendo as conclusões e recomendações e a constatação da viabilidade do referido plano de negócios pela FIESC.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, empreendedorismo, incubadoras, ênfase social, região do Alto Vale do Itajaí, Incotex.

## ABSTRACT

The present work focuses on developing a business plan with a social emphasis on an incubator capable of enabling entrepreneurship with a focus on the textile industry in the Alto Vale do Itajaí region, headquartered in Rio do Sul, in order to develop and evaluate its viability. Initially, the research problems are presented along with the objectives and justifications for the development of said business plan. The authors carried out this study because the region of Rio do Sul has its focus on the textile industry and the economic and social impacts that an incubator with social emphasis can generate for the entire region. Subsequently, an extensive theoretical reference was made to present information on the entrepreneurial culture, the elaboration of a business plan, incubators, industry and sector and region of the Alto Vale do Itajaí. Afterwards, the methodology for the elaboration of this business plan was presented, which was based on a descriptive research with a qualitative approach, to follow its development. The authors used the theoretical model of Dornelas (2012) adapted to the CERNE methodology and presented a contextualisation of the company in the executive summary, containing data from the entrepreneurs and the company, mission, vision and values of the same, their respective sectors of activity, Legal form, tax framework, social capital and source of resources. Thereafter, was presented a market analysis, a marketing plan, the respective operational and financial plans of the organization and closing the present work the final considerations containing the conclusions and recommendations and the finding of feasibility of said business plan by FIESC.

**Key words:** Business plan, entrepreneurship, incubators, social emphasis, Alto Vale do Itajaí region, Incotex.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Processo de Incubação .....	24
Figura 2: Princípios destacados pelo autor .....	27
Figura 3: Sistema de Avaliação CERNE sobre as incubadoras .....	28
Figura 4: Processo de Facção .....	34
Figura 5: Mapa da Área de Atuação da AMAVI e AMMVI .....	41



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Adaptação CERNE 1 ao Dornellas .....	36
Quadro 2: Instituições .....	37
Quadro 3: Perfil de Entrevista.....	38
Quadro 4: Técnica de Coleta Associada ao Objetivo Específico .....	39
Quadro 5: Disposição das Áreas da INCOTEX .....	55
Quadro 6: Infraestrutura Oferecida pela INCOTEX .....	58
Quadro 7: Análise SWOT .....	67
Quadro 8: Cronograma de Implantação .....	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Crescimento da produção Industrial Catarinense (% sobre o valor local da produção de cada ano) .....	32
Tabela 2: Custos de Implantação .....	61
Tabela 3: Custo Fixo .....	64
Tabela 4: Custo Variável.....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

AMAVI - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí

AMMVI - Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BADESC - Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
B2B - Business to Business

CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos

Empreendimentos CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

FAPESC - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do estado de Santa

Catarina FIESC - Federação das Indústrias de Santa Catarina

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GTEC - Núcleo Gerador de Empresas de Desenvolvimento Integrado de

Incubação IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS - Instituto Nacional do Seguro social

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse

Público PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINFIATEC - Sindicato das Indústrias da Fiação, Tecelagem, Confecção, e do Vestuário do Alto Vale do Itajaí

SITITEV - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Rio do Sul e Região

SNA

UNIDAVI - Universidade do Alto Vale do Itajaí

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 TEMA PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVO	12
1.2.1 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	15
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.1.1 Conceito	16
2.1.2 Sumário Executivo	17
2.1.3 Análise de Mercado	17
2.1.4 Empreendimentos Sociais	18
2.1.5 Plano de Marketing	19
2.1.6 Plano Operacional	21
2.1.7 Plano Financeiro	22
2.2 INCUBADORAS	23
2.2.1 Processo de Incubação	24
2.2.2 Objetivo das Incubadoras	25
2.2.3 Origem dos Recursos	25
2.2.4 Metodologia Cerne	25
2.3 INDÚSTRIAS TÊXTEIS E CONFECÇÃO	30
2.3.1 A Indústria em Santa Catarina	31
2.3.2 Facções	34
<b>3 METODOLOGIA</b>	35
3.1 MODALIDADES DE PESQUISA	35
3.1.1 Pesquisa Descritiva	35
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	36
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	38
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	39
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b>	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ATUAÇÃO E AMBIENTE DE ESTUDO	41

4.1.1 Vale do Itajaí .....	41
4.1.2 A Indústria Têxtil na Região de Rio do Sul .....	42
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	44
4.2.1 Dados do Empreendimento .....	45
4.2.2 Missão, Visão e Valores.....	45
4.2.3 Setor de Atividades .....	46
4.2.4 Forma Jurídica.....	46
4.2.5 Enquadramento Tributário .....	46
4.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS .....	47
4.3.1 Produto .....	47
4.3.2 Preço.....	49
4.3.3 Promoção.....	49
4.3.4 Praça .....	51
4.4 PLANO OPERACIONAL .....	52
4.4.1 Sistema de Capacitação .....	52
4.4.2 Sistema de Assessoria .....	52
4.4.3 Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.....	53
4.4.4 Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros .....	54
4.4.5 Qualificação do Empreendedor .....	54
4.4.6 Seleção .....	54
4.4.7 Contratação.....	55
4.4.8 Infraestrutura Física e Tecnologia.....	55
4.4.9 Gestão de Pessoas.....	59
4.4.10 Sistema de Apoio à Gestão.....	60
4.5 ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS .....	61
4.5.1 Gestão Financeira e Sustentabilidade.....	61
4.5.2 Custos de Implantação .....	61
4.5.3 Custos Mensais.....	63
4.5.4 Captação de Recursos.....	65
4.5.5 Financiamento da Operação .....	65
4.5.6 Impacto de Retorno Social .....	65
4.5.7 Cronograma de Implantação .....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	69
5.1.1 Análise de Viabilidade realizada pela FIESC Rio do Sul .....	70

5.2 RECOMENDAÇÕES .....	71
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	72
<b>APÊNDICE</b> .....	77

# 1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo vivido pelas organizações, a dinâmica estabelecida nos negócios está em constante transformação, além de estar cada vez mais veloz. Os avanços da tecnologia nunca afetaram tanto o cotidiano das organizações como nos últimos anos, as distâncias entre os países e as diferenças entre as culturas foram estreitadas a tal ponto que tais barreiras são quase invisíveis e por muitas vezes não fazem mais diferença alguma.

Segundo Freitas (2011), o processo de globalização surgiu para atender ao capitalismo e, principalmente, os países desenvolvidos; de modo que estes pudessem buscar novos mercados, tendo em vista que o consumo interno se encontrava saturado. Este efeito é sentido por todas as organizações que passam a competir não somente com os concorrentes internos e também com organizações de diversos países.

O caso mais visível deste efeito é a introdução dos produtos asiáticos nos mercados ocidentais. Países como a China, Indonésia e a Malásia que antes possuíam a sua economia tipicamente rural, agora são enormes potências industriais cujos containers cheios de produtos deixam seus portos diariamente e atravessam o oceano até as grandes redes de lojas ocidentais. Países como o Brasil, até a última década possuíam políticas de proteção que mantinham a economia interna aquecida e protegiam a indústria nacional. Tais políticas salvaram o país da crise de 2008, pois a queda nas exportações, não afetou tanto quanto poderia o mercado, visto que a o mercado interno estava a pleno vapor. Porém, nos últimos a redução das barreiras alfandegárias que afastam os produtos importados, a indústria nacional começou a sentir os efeitos da concorrência internacional. (GOULARTI FILHO, 2016)

Vale ressaltar que a competitividade dos produtos asiáticos se baseia na estratégia de Liderança no Custo Total que é descrito por Porter (1980) como uma estratégia baseada na “Construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais [...], minimização do custo em áreas como P&D [...]”. Ainda segundo Porter (1980), “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia [...]”. Tal estratégia afetou todos os setores da indústria nacional visto que produtos que são não possuem grande complexidade, ou seja, não possuem alto grau tecnológico, consegue ser produzidos em larga escala e com baixo custo mantendo uma qualidade próxima a da produção nacional sendo que, mesmo que com qualidade inferior, essa diferença não é percebida pelo cliente.

A entrada de produtos frutos desta estratégia em larga escala afetou todos os setores da indústria e um dos mais afetados foi a indústria têxtil.

Por possuírem um perfil mais tradicional, a indústria têxtil nacional foi afetada diretamente pela entrada do produto chinês e muitas organizações não a agilidade necessária para se adaptar a este novo cenário e acabam por sumir do mercado. As que tiveram agilidade suficiente, investem em tecnologia e trabalham com a estratégia de diferenciação que se baseia em criar um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria (PORTER, 2008).

Uma matéria do Brasil Económico de 2014 deixa clara a situação das indústrias do setor têxtil:

O aumento das importações — a maioria de produtos chineses — aliada a processos de má administração de empresas familiares vem encolhendo a indústria têxtil e de confecções no Brasil. Companhias tradicionais como Teka, Buettner, Sulfabril, entre outras, seguem em recuperação judicial ou enfrentam a falência sem retorno, caso da Sulfabril. Outras sobrevivem a partir de investimentos em tecnologia, preparação de pessoal e inovação ou reverterem parte de sua produção para o mercado externo (RIBEIRO, 2014).

Neste cenário torna-se evidente a necessidade de uma cultura empreendedora voltada para as novas mudanças do mercado. A visão abrangente do cenário mundial, uma estratégia voltada para a agilidade e tenha como foco a adaptação pró-ativa é essencial para a sobrevivência das organizações. Como citado no texto de RIBEIRO (2014), às organizações que investiram em tecnologia rapidamente conseguiram se manter no mercado, tal espírito empreendedor unido com a coragem de sair da zona de conforto foi primordial para que estas organizações se manterem competitivas.

A indústria do Alto Vale do Itajaí, assim como no restante do Brasil, sofreu com o aumento da competitividade, um exemplo disto é a Sulfabril que foi citada anteriormente como uma das empresas que pediu recuperação judicial (RIBEIRO, 2014), sendo que a filial de Rio do Sul fechou as portas. Para reverter tal cenário surge a necessidade de um agente fomentador de cultura empreendedora na região para que as adaptações destas organizações ao novo cenário nacional e mundial sejam eficientes e tenham como resultado não apenas a sobrevivência da empresa, mas a competitividade necessária para que ela se destaque e a situação da microrregião de Rio do Sul não é muito diferente.

Com forte influência da cultura alemã e italiana advinda da sua colonização, a indústria têxtil da microrregião de Rio do Sul é responsável por grande parte do PIB e nos últimos anos vem tendo sua arrecadação afetada drasticamente. A cultura tradicionalista e a falta de incentivos a novas estratégias de mercado e desenvolvimento de novas tecnologias contribuem para a falta de competitividade da indústria da região (SEBRAE 2010).



Para tal, a criação de uma incubadora voltada para a indústria têxtil viria de encontro às necessidades encontradas e a INCOTEX surge como uma solução para este problema.

Com foco na cadeira produtiva do setor têxtil e de vestuário, a INCOTEX é uma incubadora tradicional que atua como fomentadora de novos negócios e desenvolve as organizações de maneira a enfrentar melhor o cenário altamente competitivo de hoje em dia.

## 1.1 TEMA PROBLEMA

As incubadoras têm grande papel no fomento desta cultura empreendedora. Segundo VOISEY et al. (2006), as incubadoras são ambientes encorajadores para o desenvolvimento dos empreendedores e fornecem serviços e infraestrutura que apoiam os empresários na construção de novas organizações e estratégias para o mercado. Visto que as incubadoras atuam diretamente na transformação das ideias dos empreendedores em negócios e este movimento tem reflexo direto no cenário econômico da região.

Para tal, se faz necessário a construção de um Plano de Negócio com ênfase Social e o presente estudo tem como objetivo responder o seguinte questionamento: De que forma pode-se elaborar um plano de negócios de uma incubadora com finalidade social e com foco em fomentar o empreendedorismo para a indústria têxtil na microrregião de Rio do Sul?

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo geral deste estudo é elaborar um Plano de Negócios com ênfase social de uma incubadora capaz de possibilitar o empreendedorismo com foco na indústria têxtil.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos a serem alcançados com a elaboração do presente trabalho são:

- a) Caracterizar o setor de atuação e o ambiente de estudo;
- b) Apresentar os elementos estruturantes do negócio;
- c) Descrever os aspectos mercadológicos do empreendimento;
- d) Relacionar os requisitos do plano operacional;
- e) Analisar os aspectos econômicos e financeiros do plano de negócio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente plano de negócio possui grande relevância para os autores, visto que Rio do Sul é a cidade natal de um deles. Além disso, o conhecimento empírico que o autor Gilberto possui da região devido ao período em que atuou como Agente de Crédito no Banco Acredite entre 2012 e 2013 realizando análise de financiamento para diversas facções que levou ao levantamento da necessidade de criar uma incubadora para auxiliar as facções com que o autor teve contato. Há também conhecimento teórico sobre os estudos realizados durante o período em que estudou Administração na UNIDAVI, sendo que as disciplinas de Administração da Produção, Custos, Orçamentos e Teoria geral da administração foram voltadas para a indústria da região.

A região de Rio do Sul tem seu foco na indústria têxtil, logo o presente estudo também possui importância social e econômica para a cidade e demais instituições como a AMAVI e a FIESC, já que o objetivo da INCOTEX é fomentar a cultura empreendedora, aumentar a competitividade das indústrias têxteis, melhorar a qualidade da cadeia produtiva e causar impactos que afetarão positivamente toda a região.

A viabilidade se dá devido a rede de contatos que os autores possuem junto a instituições da microrregião de Rio do Sul como o SITITEV e o GTEC que são essenciais para a obtenção de informações e criação de um panorama mais preciso sobre a economia na região e as reais necessidades da indústria têxtil, associado a isso está o conhecimento teórico desenvolvido ao longo de o curso de Administração sobre a construção de planos de negócio, planejamento estratégico, análise de mercado e projeções financeiras que ambos os autores tiveram.

O estudo também possui relevância para a Ciência da Administração considerando que há pouco conteúdo sobre planos de negócio com enfoque social e durante a pesquisa não foi encontrado nenhum estudo semelhante sendo realizado na microrregião de Rio do Sul.

Outro ponto a ser ressaltado é que o presente plano de negócio visa aproveitar os grandes investimentos do FINEP em financiamentos de atividades inovadoras, sendo que em 2016 o aporte para tal linha foi de quatro bilhões de reais.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para apresentar o trabalho ao público optou-se por utilizar a estrutura do trabalho que será abordada neste espaço.

Inicia-se expondo o primeiro capítulo contendo a introdução, juntamente com o tema problema do trabalho, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e a apresentação da estrutura utilizada na construção do trabalho. Buscou-se demonstrar uma contextualização sobre aspectos que interferem no mercado como a globalização, competitividade, a cultura

empreendedora, como também da região, setor estudado e da incubadora INCOTEX, que é o produto final deste trabalho.

Em segundo momento trabalhou-se o referencial teórico para dar embasamento aos autores e fundamentar os passos seguidos e temas abordados. Logo apontou-se os temas de cultura empreendedora, os elementos de um plano de negócios, incubadoras e a indústria têxtil e confecção sendo o setor abordado.

O terceiro capítulo deste trabalho traz a metodologia utilizada para a produção do mesmo. O capítulo é constituído pelas modalidades de pesquisa, a delimitação, técnica de coleta de dados, a análise e tratamento dos dados e limitação de pesquisa.

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa vêm de encontro com o capítulo quatro, onde são apresentados os resultados da pesquisa de acordo com cada objetivo específico elencado pelos autores e os mesmos são analisados. Seguindo a ordem definida pelos objetivos o trabalho foi produzido abordando em primeiro momento a caracterização do setor de atuação e ambiente de estudo, avançando nos estudos encontra-se o sumário executivo, os aspectos mercadológicos, o plano operacional do negócio e fechando os objetivos específicos os aspectos econômico-financeiros.

Apresentou-se as considerações finais do estudo realizado e, contudo, o fechamento do mesmo, assim trabalhando as conclusões retiradas pelos autores e as recomendações futuras ao trabalho, como próximos passos para o avanço e aperfeiçoamento do mesmo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Cultura Empreendedora é a essência para a geração de novas ideias e negócios. Encontramos a mesma em todas as localidades, no entanto, cada uma com suas peculiaridades e intensidade o que reflete no desenvolvimento e novos entrantes no mercado.

Os municípios se tornam o ponto de partida, onde se iniciam os pequenos negócios os quais em seu primeiro momento possuem o princípio de movimentar a economia local e dar ao proprietário seu próprio negócio. Neste momento é onde identifica-se o início da cultura empreendedora, na abertura de uma lavanderia, de um pet shop, de uma confecção e entre tantos novos empreendimentos tanto de produtos ou de serviços.

A Revista Empreendedor (2014) apresentou uma matéria sobre a Endeavor Brasil onde identificam com o estudo da época que apenas 9% da população adulta brasileira tem o contato com a educação empreendedora, um índice muito baixo se comparado ao de Chile que fica em 40%, logo 31% a mais que o Brasil seu “vizinho”, pois os mesmos se localizam na América Latina.

A Endeavor Brasil (2015), realizou um estudo e destacou quatro atitudes essenciais para o empreendedorismo que os brasileiros possuem, são elas:

- a) Visão de oportunidade: é uma característica fundamental ao empreendedor, pois é como se fosse o poder de visualizar oportunidades e a flexibilidade de se adaptar a lacuna em aberto.
- b) Pro atividade: significa doar-se ao objetivo e estar 100% entregue a realizar, a pôr a mão na massa como diz o ditado popular, ser convicto, determinado e tirar do papel.
- c) Criatividade: tem o perfil inovador, possui identidade própria e é capaz de se reinventar de acordo com o espaço disponível.
- d) Sonho grande: não se acomoda em simplesmente chegar no patamar x, busca sempre a excelência e de deixar a sua marca na sociedade o maior possível.

As atitudes elencadas acima através do estudo realizado pela Endeavor Brasil, fazem parte de todo o contexto da cultura empreendedora que busca-se disseminar na sociedade.

O SEBRAE (2016), traz a educação empreendedora como principal pilar para o desenvolvimento de países e regiões que buscam que seus jovens se tornem empreendedores, contudo visualizam a necessidade de incentivá-los. A educação empreendedora não quer apenas demonstrar técnicas, desafios e conteúdos sobre os anseios de nossa sociedade e sim

tem a finalidade de capacitar para que tenha-se pessoas a fim de construir caminhos e soluções com ações reais e aliar a teoria com a prática. Ela vem fazer com que o empreendedor olhe, pense e avalie determinado problema e criei estratégias e formas de encarar e solucionar tais desafios.

## 2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo tem como finalidade abordar os conceitos utilizados para a elaboração de um plano de negócios.

### 2.1.1 Conceito

Conforme Dornelas (2012), plano de negócios é o alicerce de uma organização. É um documento que contém as informações como qual é o negócio, qual o seu produto, quem são seus *stakeholders*, e qual o modelo de negócios que guiará a organização. Para Salim (2005) um plano de negócios necessita conter os aspectos do negócio em questões estratégicas e operacionais, e com isto utilizar-se da projeção de cenários para identificar maneiras de levar os riscos ao mínimo possível e guiar o negócio ao sucesso.

Rosa (2013), complementa que o plano de negócios é transformar sua ideia em objetivos e com isto por de fato no papel quais são os passos necessários para que o negócio prospere, ou seja, para que os objetivos sejam alcançados. O autor ainda traz que o plano de negócios é um documento, o qual possibilita que os erros possíveis sejam colocados no papel e não que sejam praticados no mercado. Isto diminui a incerteza do negócio e seus riscos.

Os conceitos acima citados defendem a utilização do plano de negócios para a descrição do empreendimento, trata-se de um documento que contém todas as informações sobre a sua empresa, onde é desenvolvida a sua ideia, os cenários futuros contendo os possíveis erros e acertos, onde busca-se a diminuição dos riscos e incertezas, e é gerado um negócio.

Através de um plano de negócios e de suas projeções de diferentes cenários estratégicos é possível analisar e gerar informações como resultados, e viabilidade do seu negócio escolhido. Com o intuito de classificar os conceitos, a literatura propõe a diferenciação entre os planos de negócios referente aos objetivos traçados para cada iniciativa, sendo; Planos Financeiros, Planos Operacionais, Planos Estratégicos, como exemplos.

### 2.1.2 Sumário Executivo

Salim (2005) traz o conceito do sumário executivo sendo uma breve análise do negócio da empresa, qual sua área, qual o investimento necessário, qual público alvo irá ser atacado, qual o período que levará para a empresa ter o retorno do investimento. Vale lembrar que no sumário executivo não são apresentados detalhes de cada item, mas sim ditos de forma clara, objetiva e sucinta.

O sumário executivo é parte essencial no plano de negócios, para Dornelas (2012), esta necessita ser a última parte a ser descrita, pois tem dependência de todas as que lhe antecedem, a sua descrição deve ser focada em seu público alvo, visto que o sumário executivo levará a pessoa a continuar a leitura ou encerrar a mesma neste ponto. Rosa (2013), complementa que o sumário executivo é o resumo do plano de negócios e que nele deve constar somente os pontos relevantes de tal plano.

Rosa (2013), apresenta a missão do empreendimento como a razão da sua existência, ou seja, define qual é o papel da empresa e qual sua atuação no mercado inserido. A visão é o futuro em que a empresa planeja alcançar, porém algo alcançável em um período de tempo. E os valores são os princípios da organização, responsáveis pela conduta da empresa e de seus colaboradores.

Tendo como base a literatura acima descrita, temos a ciência da importância do sumário executivo para o plano de negócios, o mesmo tem o intuito de reunir as informações chaves e pode ser considerado como um cartão de visita, algo que vá entreter e trazer os *stakeholders* para dentro do seu negócio.

### 2.1.3 Análise de Mercado

Segundo Rosa (2013), a análise de mercado é um fator fundamental a ser desenvolvido, pois a mesma irá estudar os clientes, concorrentes e fornecedores do empreendimento, com o intuito de averiguar o grau de viabilidade do negócio.

Para Dornelas (2012), o principal da parte de análise de mercado é de que os gestores da empresa, através do plano de negócios venham a demonstrar total domínio sobre seu mercado, público alvo e também conheça seus concorrentes.

O SEBRAE (2016), destaca a importância da análise de mercado no contexto de saber quem são seus clientes, concorrentes e fornecedores e especificar seus produtos e serviços. Complementa que a empresa necessita realizar pesquisas de mercado, para adotar as estratégias futuras de seu empreendimento, pois assim saberá o que o mercado e seus consumidores aguardam em um futuro.

Os autores atestam a necessidade da análise de mercado para que haja um entendimento claro de qual é o ambiente que a empresa atuará em todo o seu entorno, a fim de minimizar os riscos e de ter o conhecimento para o desenvolvimento de estratégias para atingir seus objetivos.

#### 2.1.4 Empreendimentos Sociais

SEBRAE (2016), define os objetivos dos negócios sociais como a busca pelo impacto positivo na sociedade. Logo, gerando uma nova visão e horizonte para as pessoas desacreditadas, assim construindo uma linha de renda compartilhada que visa permitir que cada indivíduo tenha a sua auto dependência financeira.

Para Yunus (2008), os investidores não devem retirar o lucro que a empresa social eventualmente venha a gerar. Os mesmos apenas retiram o equivalente ao seu investimento, com a finalidade de recuperar seu capital. Seguindo sua linha de raciocínio temos a visão de que a empresa social seja administrada como uma empresa comum, sendo assim se difere das demais empresas, pois cria um produto ou serviço que gera receita para a manutenção da mesma, onde o foco não está no lucro para si, mas sim nas benfeitorias sociais que possam ser produzidas.

O estudo do SEBRAE (2016), apresenta o posicionamento do Yunus e traz uma segunda visão constituída por Stuart Hart e Michael Chu, que contrapõem a apresentada anteriormente e defende a distribuição do lucro. Pois entende que a retirada de lucros atrai com maior intensidade investidores e que com a captação de recursos em grande escala possa ampliar a frequência e assim ultrapassar os desafios sociais presentes em nossa sociedade.

##### *2.1.4.1 OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*

Para Oliveira (2004), OSCIP se trata de uma qualificação especial, concedida pelo Ministério da Justiça àquelas entidades da sociedade civil que não possuam fins lucrativos, e que, além de cumprirem requisitos legalmente exigidos, devem buscar uma finalidade social que esteja numerada na Lei Federal nº 9.790/99, também conhecida como Lei das OSCIP's.

Segundo Pereira (2014) a Lei trouxe uma independência em relação a qualificação da organização, não necessitando de um título de Utilidade Pública ou Entidade de Assistência Social. Desse modo, são possíveis a remuneração de dirigentes, a concessão fiscal e desburocratização do acesso aos cofres públicos por meio da criação de parcerias.

Conforme Oliveira (2004), a entidade precisa expressar a sua dedicação às suas atividades por meio de projetos, programas e planos de ações, doações de recursos físicos,

humanos e financeiros, ou pela prestação de serviços intermediários em apoio a outras organizações sem fins lucrativos e órgãos do setor público.

De acordo com a Lei, podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que atendam aos requisitos determinados pela Lei, desse modo, não são elegíveis a certificação organizações que se caracterizem como sociedades comerciais, sindicatos, instituições religiosas, organizações partidárias, entidades de benefício mútuo, entidades que comercializam planos de saúde, instituições hospitalares privadas, escolas privadas, organizações sociais, cooperativas, fundações públicas e organizações creditícias que possuam vínculo com o sistema financeiro nacional.

Portanto, a OSCIP se trata de uma instituição certificada pelo Ministério da Justiça, a qual deve prestar contas e seguir os princípios governamentais, além disso, deve possuir um Estatuto, no qual deve constar todos os requisitos estabelecidos pela lei, assim como os objetivos da organização, sendo que este Estatuto deve ser validado, de forma a evitar alterações posteriores a sua apresentação.

Ainda, as OSCIPS podem receber investimentos público por meio do Termo de Parceria com o poder público, o que motiva a criação de um Estatuto e incentiva a organização a manter uma prática de gestão transparente.

#### 2.1.5 Plano de Marketing

Para Dornelas (2012), às estratégias de marketing são os meios utilizados para atingir os objetivos da organização, e o autor traz em sua obra que o conceito sobre os 4 P's de Philip Kotler é fundamental para a elaboração do plano de marketing.

Segundo Las Casas (2011), o plano de marketing é um dos pilares do planejamento estratégico da empresa e deve ser elaborado de acordo com os objetivos da organização, pois as decisões tomadas no plano de marketing impacta todos os demais setores, como por exemplo o de produção que precisa estar alinhado para entregar a quantidade que lhe for exigida, o financeiro para disponibilizar recursos para investimentos necessários, e assim, o autor demonstra que todos os setores possuem relação direta com o plano de marketing.

##### 2.1.5.1 Produto

Segundo Dornelas (2012), a chave do produto é o seu posicionamento no mercado, assim definindo o seu público alvo e atendendo seus anseios e desejos. No entanto analisando



o ciclo de vida do seu produto, afim de optar pela estratégia que melhor define a imagem do produto e como o mesmo pode se diferenciar dos concorrentes.

Para SEBRAE (2016), define o produto como sendo a parte em que deve se constatar as necessidades do mercado para assim atender os anseios da população e aumentando o valor agregado do mesmo. SEBRAE (2016), apresenta que para o serviço deve-se incorporar o máximo possível de funções, com a finalidade de tornar a prestação do mesmo mais completa de acordo com as necessidades do cliente.

Rosa (2013), complementa que deve constar a descrição dos detalhes dos produtos como tamanho, cor, sabores entre outras características. O autor salienta que para empresas de serviços deve-se dizer quais os serviços prestados, suas características e garantias fornecidas.

#### *2.1.5.2 Preço*

O preço para Dornelas (2012), é um fator em que as empresas normalmente esquecem de avaliar suas estratégias, pois a empresa precisa ter definido sua forma de atuar no mercado, ou seja, competir com preço ou por qualidade. O autor destaca que a importância está no valor que o cliente vê em seu produto e não o quanto a empresa pensa que ele tenha de valor.

Rosa (2013), traz o conceito de preço sendo o que o consumidor está disposto a pagar pelo produto, no entanto define que o preço deve obedecer aos custos envolvidos em sua produção e a margem de lucro que a empresa deseja receber de retorno.

O SEBRAE (2016), salienta que o preço trata de quantificar todo o trabalho da equipe, considerando o perfil de cada cliente, o nível do serviço expondo o grau de dificuldade para a realização do mesmo e todo o custo e despesa relacionado com a execução do serviço.

#### *2.1.5.3 Promoção*

Para Rosa (2013), o conceito de promoção é fazer com que o cliente escolha o seu produto, logo, tem o objetivo de apresentar o produto e demonstrar o por que o cliente faça a opção do seu produto, fixando as suas qualidades, benefícios e assim convencendo-o a optar pelo seu e não da concorrência. O autor destaca que a escolha pelo meio de divulgação deve ser muito analisada, pois gera custos e é dependente do seu público alvo.

Segundo Dornelas (2012), a etapa de promoção e propaganda tem o objetivo de fazer com que a mensagem venha a chegar no seu cliente alvo, assim definindo o melhor meio de comunicação e o segmentando para realmente atacar o seu público e reforçar o conceito do seu produto. O autor traz a promoção junto com a propaganda e comunicação e deixa o alerta

em que muitas vezes a propaganda pode acabar com o conceito do produto, por isso o cuidado não é excessivo ao momento da escolha de como se comunicar com o seu público alvo.

Conforme SEBRAE (2016), a promoção é a etapa de atingir o seu cliente, portanto é o momento de demonstrar ao seu público a excelência da empresa em seu ramo de atuação e, contudo, relaciona a mesma com as estratégias adotadas para a divulgação dos seus serviços atingindo assim seu público alvo.

#### 2.1.5.4 Praça

Conforme Dornelas (2012), a praça se torna os canais de distribuição e possui duas formas de atingir os seus clientes a forma direta e a indireta. Isto é definido de acordo com a estratégia adotada pela empresa em abordar o seu cliente. A venda direta ocorre quando o contato entre a empresa e o cliente e a indireta quando a organização opta por realizar as vendas por canais de distribuição, ou seja, atacados e varejistas por exemplo. A estratégia adotada pela empresa e as formas de produtos utilizados geram impacto direto nos canais de distribuição.

Segundo Rosa (2013), para a organização ter uma estratégia clara eficiente é necessário conhecer a fundo o seu cliente, identificando seus anseios, hábitos e assim definindo a forma que irá se posicionar e atender o consumidor.

SEBRAE (2016), complementa a praça como os canais de distribuição e define-a para o setor de serviços como o momento e o lugar.

#### 2.1.6 Plano Operacional

Dornelas (2012), explica o Plano Operacional como a parte em que se demonstra as ações que estão planejadas para o futuro da organização, assim apresentando seu processo de produção e sistema produtivo. Exemplos informações são o *on time delivery*, *lead time* tanto do produto ou serviço como também do desenvolvimento dos mesmos.

Para Rosa (2013), o foco deve estar no arranjo físico da empresa, pois com o mesmo bem planejado a empresa terá um layout estratégico dos setores e irá alocar bem os seus recursos, sendo assim, não sofrerá com retrabalho e irá contar com uma produtividade maior, logo tendo um espaço mais atraente para os seus clientes.

Rosa (2013), ainda destaca a capacidade do empreendimento tanto na capacidade produtiva quanto na capacidade de entrega do produto ao cliente, isto é, visualizar suas condições para atingir a eficiência e minimizar a má utilização de recursos.

O Plano Operacional com base no autor necessita do planejamento do setor de Recursos Humanos, que irá conduzir o negócio recrutando pessoas, qualificando as mesmas e estruturando o quadro da organização.

Segundo SEBRAE (2016), o plano operacional é onde a empresa define onde será instalada sua sede, seu layout interno como disponibilização de maquinários, distribuição de funcionários entre outras instalações. O autor complementa que é o momento em que são estipulados quantos clientes o empreendimento irá conseguir atender, qual sua capacidade de produção, quantos funcionários serão necessários e suas atribuições.

#### 2.1.7 Plano Financeiro

Segundo Dornelas (2012), Plano Financeiro trata de construir as ações para a empresa, tal como o capital necessário, seu retorno, através de cenários futuros. O mesmo irá definir quando será necessário capital, o quanto precisará ser injetado na empresa, qual a finalidade de tal ação e qual o destino do capital autorizado a ser utilizado.

Rosa (2013), trás que o Plano Financeiro determina o valor necessário para que a empresa comece a operar, e representa o valor total a ser investido em 3 partes, as quais são: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Conforme o FINEP (2016), o financiamento não reembolsável é uma modalidade de subvenção econômica à inovação, contudo é aplicado para instituições sem fins lucrativos, podendo ser públicas ou privadas independente de seu porte e ainda podendo ser de forma individual ou de associação. Seguindo o autor, o financiamento é destinado para projetos de desenvolvimento científico e tecnológico, de infraestrutura de pesquisa, e de captação de recursos humanos.

SEBRAE (2016), destaca que no plano financeiro é que o empresário irá descobrir se o seu empreendimento é viável e que será no mesmo que se discutirá os custos para implantação do mesmo. Seguindo o autor, é definido que o prazo de retorno financeiro tem em si um atrativo ao investidor, em tese é o tempo necessário para que o investidor tenha o retorno esperado pelo seu investimento em um negócio.

Tem-se o Plano Financeiro como a última etapa da elaboração do Plano de Negócios, com o estudo realizado nas etapas anteriores apresenta-se os dados qualitativos de todo o plano e na construção do plano financeiro tem se a quantificação de cada passo dado.

Com base nos autores citados é apresentada a relevância do plano financeiro para o plano de negócios, o mesmo demonstra a viabilidade do projeto e como dará a captação de recursos, e a sustentabilidade do empreendimento.

## 2.2 INCUBADORAS

Com base em Aranha (2016), o modelo de incubação teve sua trajetória iniciada em 1959, devido ao fechamento de uma das fábricas de Massey Ferguson. Na época tal fato gerou um grande desemprego na cidade de Nova York, quando Joseph Mancuso comprou tal imóvel e teve a brilhante ideia de ocupar o mesmo com pequenas empresas que nasciam sem recursos, e ali dividiam equipamentos e espaços com demais empresas nascentes, momento em que aparece para o mundo o futuro conceito de incubadoras que prevalece até hoje, porém com seguidas inovações do setor.

O autor traz que Mancuso criou serviços compartilhados para as empresas visando a diminuição dos custos, assim concentrando uma secretária, vendas, contabilidade e com isso reforçando o modelo de compartilhamento. Em 1980 o modelo se consolidou nos Estados Unidos e começou-se a expandir o mesmo para incentivar as economias locais, e fortalecendo as regiões do país com novos empreendimentos e geração de empregos.

Aranha (2016), apresenta que no Brasil o conceito começou a ser trabalhado no ano de 1984, com a criação de cinco fundações tecnológicas, a primeira a funcionar foi a fundação de São Carlos no estado de São Paulo. Após as criações das mesmas tivemos em 1987 o primeiro Seminário Internacional realizado no Rio de Janeiro tivemos a criação da ANPROTEC, ou seja, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

Segundo Aranha (2016), a infoDev trouxe o segundo conceito de incubadoras, onde temos a diferenciação de incubadoras sem fins lucrativos e com fins lucrativos, o que define a forma com que a incubadora irá coordenar como se sustentar. O governo em suas três esferas e as universidades criam incubadoras sem fins lucrativos para fomentar o empreendedorismo e dar a oportunidade para novos entrantes no mercado de trabalho e desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços.

Enquanto existem incubadoras da iniciativa privada que buscam a mesma finalidade, porém com um olhar para a rentabilidade, assim passando a ser uma aceleradora e tendo o lucro como o pilar de sua sustentabilidade.

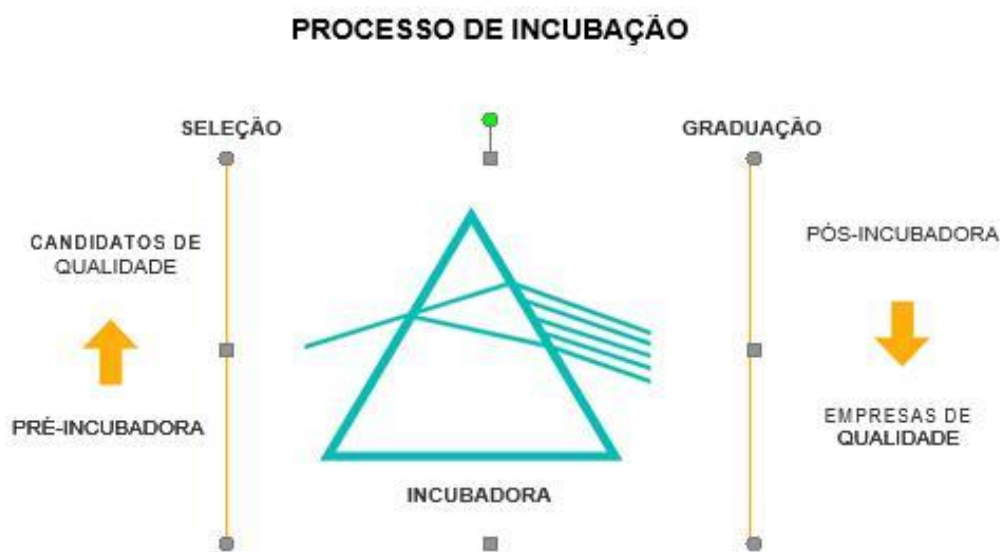
Para Aranha (2016), a definição de incubadora então é um espaço de encorajamento para a criação de micro e pequenas empresas industriais ou prestadoras de serviços que promovam inovações para o mercado. A incubadora é quem fornece suporte para o estágio inicial das empresas, onde cada uma possui um tempo distinto de maturação, que em médio dura de 03 a 04 anos. Sua finalidade segundo o estudo realizado pela Anprotec (2012), é a de criar novas empresas com potencial de inovar o mercado e o país com ideias, tecnologias e serviços, logo a geração de empregos, crescimento local entre outras.

Dornelas (2012), complementa que as empresas e incubadas não encontraram ambientes mais encorajadores, flexíveis e facilitadores fora das incubadoras, e por este ambiente criado é que as mesmas se tornam competitivas no mercado. O autor ainda destaca que o objetivo final de uma incubadora é gerar empresas de sucesso, sendo assim, empresas que após um período incubada se mantenha competitiva no mercado e se sustente fora da incubadora, tendo um desenvolvimento contínuo e sendo financeiramente viável.

### 2.2.1 Processo de Incubação

Conforme SEBRAE (2016), assim como DORNELAS (2002) descrevem o processo de incubação com três fases ao longo de seu processo. São eles: Pré Incubação, Incubação e Pós Incubação. Como a figura 1 a seguir demonstra:

Figura 1: Processo de Incubação



Fonte: ARANHA (2016).

#### 2.2.1.1 Pré-Incubação

O processo de pré-incubação funciona como uma preparação da ideia para a incubação, nessa fase é construída o plano de negócios e feito uma análise prévia sobre a sua viabilidade. Desta forma, ele serve como filtro para o processo de incubação.

### 2.2.1.2 Incubação

Segundo o SEBRAE (2016), entende-se por processo de incubação:

Processo de apoio ao desenvolvimento de pequenos empreendimentos nascentes (empresas já constituídas ou em fase de constituição), que já tenham um plano de negócios estruturado, que tenham dominado a tecnologia, o processo de produção; que disponham de capital mínimo assegurado que permita o início de suas operações e faturamento.

### 2.2.1.3 Pós Incubação

Ainda segundo o SEBRAE (2016), entende-se por pós-incubação “processo de apoio da incubadora à fase de consolidação da empresa em seu mercado de atuação, com a ampliação do número de clientes”.

## 2.2.2 Objetivo das Incubadoras

Para FACHINI et al 2006 apud Ibañez, Farah e Corrêa 2004, as incubadoras têm como objetivo “contribuir para que as empresas possam superar as barreiras existentes nos primeiros anos de sua constituição, muitas vezes oferecendo-lhes um ambiente apropriado e dotado de programas de capacitação técnica e gerencial”.

## 2.2.3 Origem dos Recursos

A grande maioria das incubadoras não possui fins lucrativos e está associada diretamente ao governo ou a uma instituição de ensino (universidades). Conforme a entrevista realizada com Douglas Heinz, coordenador do GTEC, o GTEC é financiado em parte por recursos da UNIDAVI e em parte através de projetos junto agência de fomento como a FAPESC, o FINEP e do SEBRAE através do Projeto Cerne.

## 2.2.4 Metodologia Cerne

O conceito CERNE - Centro de Referência para Apoio a novos empreendimentos, segundo Anprotec (2016, p.8) “É um modelo de referência que identifica os sistemas, elementos e práticas-chave que uma incubadora deve implantar para gerar, sistematicamente, um número cada vez maior de empreendimentos inovadores de sucesso”. Conforme o autor a

metodologia consiste em três níveis de empresas, são elas: a incubada, o processo de incubação e a incubadora.

Para Anprotec (2016), as incubadoras devem seguir os seis princípios da metodologia CERNE são elas:

- a) Foco nos “clientes”: A metodologia CERNE tem como objetivo que seus incubados tenham sucesso e com isto o autor traz que o primeiro princípio é o de somente implantar um sistema se o mesmo ir de encontro com os anseios das incubadas e que irá acelerar os processos e aumentar o sucesso.
- b) Foco nos processos: Este princípio é o de implantar e monitorar processos que realmente beneficiem as incubadas, ou seja, ter uma gestão atuante de forma que faça avaliações constantes nos processos e implante, exclua ou aperfeiçoa os mesmos para não comprometer a qualidade das empresas, pois através deles ocorrem as entradas de ideias e a saída de sucessos.
- c) Ética: Seguindo as questões de vivência e da sociedade cabe a incubadora garantir que as suas ações e das suas incubadas sejam de acordo com o bem social e eleve os valores da sociedade.
- d) Sustentabilidade: O autor define a sustentabilidade como história da incubadora, assim a mesma está ligada a sua sobrevivência, os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais.
- e) Responsabilidade: A incubadora deve agir de acordo com a sociedade e seguindo a ética estipulada no princípio 3, assim a mesma deve arcar com suas obrigações e suas emissões.
- f) Melhoria Contínua: A excelência deve ser tratada como alvo, e a incubadora deve persistir a mesma sem pausas, logo irá estar sempre na melhoria contínua e obedecer a este princípio.

A Figura 2, descrita abaixo, representa os seis princípios destacados pelo autor:

Figura 2: Princípios destacados pelo autor



Fonte: ANPROTEC (2016)

#### 2.2.4.1 Estrutura do Modelo Cerne

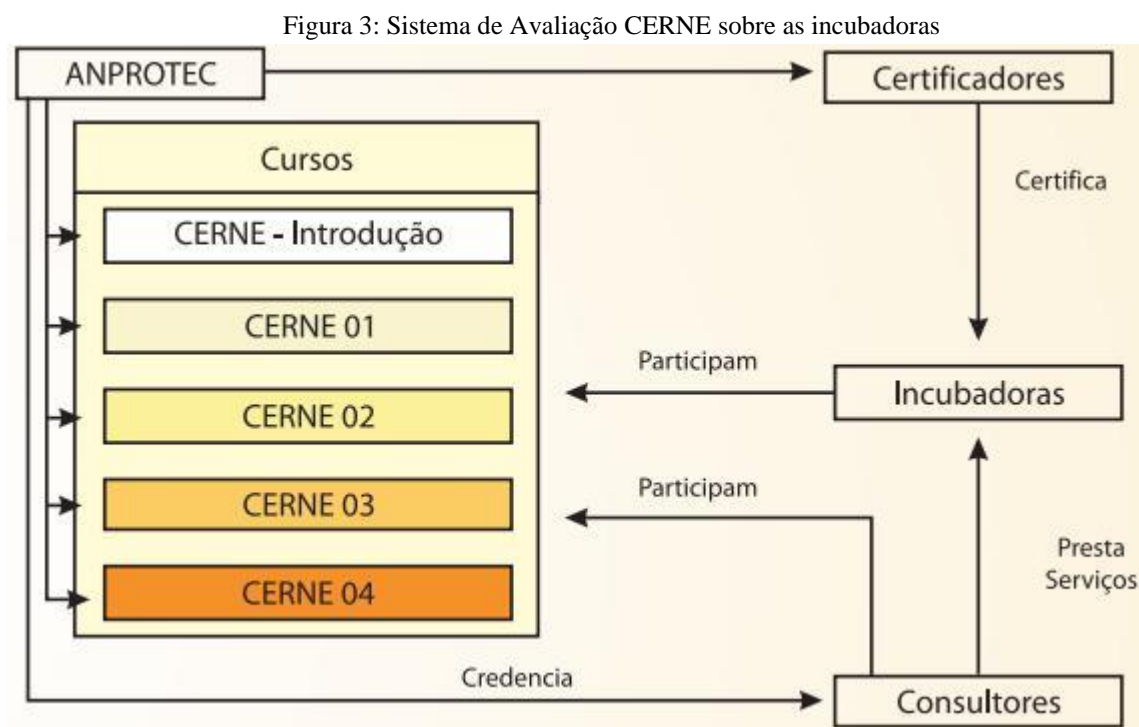
Segundo Anprotec (2016), a estrutura de uma incubadora é repleta de processos e que necessitam ser implantados para o seu funcionamento. Com isso chegou-se à conclusão de que era preciso dividir por etapas o nível de uma incubadora, isto levou a construção de quatro etapas, ou então, quatro níveis de maturidade da organização.

As quatro etapas definidas pelo autor são: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e por fim melhoria contínua. Neste presente trabalho estaremos utilizando para o estudo a primeira etapa, a de empreendimento.

Conforme Anprotec (2016), a primeira etapa é conhecida como CERNE 1 - Empreendimento. O autor define a etapa 1 como o ponto de partida, onde é necessário a implantação dos processos que são essenciais para o desenvolvimento dos empreendimentos, ou seja, os processos que se a incubadora que não tiver em sua estrutura prejudica o andamento dos projetos e consequentemente o resultado das suas incubadas. Como exemplo de processos necessário nesta fase temos: capacitação, assessoria e seleção, mas também gestão financeira, infraestrutura e tecnologias.



Anprotec (2016), para avaliar em qual nível as incubadoras se encontram elaborou um sistema de avaliação demonstrado pela figura 3 a seguir:



Fonte: ANPROTEC (2016).

#### 2.2.4.2 Elementos Cerne 1

Apresenta-se aqui os elementos e suas definições que segundo Anprotec (2016), são implantados durante o nível CERNE 1 nas incubadoras para garantir o sucesso dos empreendimentos incubados, são eles:

- Sistema de planejamento: o princípio da administração passa pelo planejamento, e de acordo com o autor este sistema é responsável pela padronização e formalidade dos processos, visando o planejamento do negócio considerando os seguintes pontos: empreendedores, produto, mercado, capital e gestão.
- Sistema de capacitação: se trata de criar um plano de capacitação de acordo com os principais temas abordados pela incubadora e os empreendimentos alocados, com isso vindo a formalizar tal plano e tornar o mesmo amplo para atender todos os anseios.

- c) Sistema de assessoria: a incubadora fornece um programa de consultorias, com a finalidade de orientar e auxiliar as incubadas com seus desafios para tornar o empreendimento em um sucesso. Consultorias como aprimoramento a gestão, captação de recursos entre outras que auxiliem os empreendimentos a superar seus anseios.
- d) Sistema de acompanhamento, orientação e avaliação: baseia-se em um programa de avaliações com processos documentados, partindo para uma orientação e análise do desempenho dos empreendimentos demonstrando sua evolução.
- e) Sistema de apoio à graduação e projetos futuros: a incubadora necessita ter de forma clara e documentada os processos e indicadores utilizados no momento em que for avaliada a graduação do empreendimento e ter definido uma forma de interação entre a incubadora e a empresa após a graduação.
- f) Sistema de prospecção e sensibilização: é um sistema contínuo que deve ser padronizado, e que busque sensibilizar a sociedade dos benefícios de ser um empreendedor, logo prospectando novos clientes. Precisa-se deixar claro para a sociedade as vantagens que a incubadora oferece para a região.
- g) Qualificação do empreendedor: o ensino é algo constante, e com isto a incubadora deve fornecer um programa de cursos, palestras, consultorias e assim dar um suporte para os empreendimentos promissores.
- h) Seleção: o autor destaca a importância da incubadora ter um processo formalizado e documentado quanto a seleção de novos empreendimentos, e o mesmo apresenta que deve-se conter documentado as etapas, metodologias, recursos, indicadores e técnicas a serem abordados.
- i) Contratação: necessita-se ter de forma clara e documentada quais são os direitos, deveres e regras referente a incubação dos empreendimentos.
- j) Modelo institucional: a transparência e a regulamentação da incubadora precisam estar em dia e disponíveis, a fim de manter e viabilizar a gestão e o relacionamento interinstitucional.
- k) Gestão financeira e sustentabilidade: a incubadora necessita ter de forma sistemática e um processo claro e eficaz para a sua gestão financeira e assegurar sua viabilidade no mercado.

- l) Infraestrutura física e tecnológica: para o bom funcionamento é preciso ter um bom sistema de gestão do espaço físico e tecnológico da incubadora, atendendo todos os empreendimentos e atendendo quatro espaços básicos: espaço para empreendimentos, espaço de uso comum, espaço para atendimento e estrutura tecnológica.
- m) Gestão de pessoas: o setor de recursos humanos é vital para a funcionalidade, definindo um processo de captação de mão de obra qualificada, produzindo um organograma, elaborando um material com os cargos e suas respectivas funções e responsabilidade, um programa de carreira e benefícios e por fim indicadores de avaliação de desempenho claros.
- n) Sistemas de apoio a gestão: a incubadora passa a fornecer todos os serviços que forneça suporte a gestão.
- o) Sistemas de comunicação e marketing: por fim o autor destaca que a incubadora deve ter definido um plano para manter e elevar a sua imagem e atrair mais empreendimentos e investimentos.

De acordo com Anprotec (2016), o modelo CERNE está em constante construção e isto beneficia as incubadoras que adotam o modelo, por acompanhar as flutuações do mercado e sociedade se adaptando às mesmas, buscando diferenciais e maneiras de se manter viva e viável para atrair empreendimentos e gerando impactos positivos para a região.

### 2.3 INDÚSTRIAS TÊXTEIS E CONFECÇÃO

O SEBRAE (2010) define a indústria têxtil e de confecção como bastante ampla e composta por várias etapas inter-relacionadas, podendo se resumir a quatro principais: fiação, tecelagem, acabamento e confecção, sendo que nesta última etapa o produto final pode ser e destinado diretamente ao consumidor final (camisetas, toalhas, cama, mesa, banho e etc.) ou destinado a indústria (filtros de algodão, embalagens, interior de automóveis e etc.) . Vale ressaltar que nesta cadeia o produto final de cada etapa é o inicial da etapa seguinte e que cada uma possui uma grana gama de segmentos diferenciados com dinâmicas, estruturas físicas e modelos de negócio próprios.

A importância da indústria têxtil e de confecção para o Brasil é percebida quando analisado os dados do site da ABIT. O setor é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para o setor de alimentos e bebidas, também é o segundo mais gerador do primeiro emprego, um ponto a ser destacado do ponto de vista social. Segundo o SEBRAE (2010), o setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial sendo a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim

(matéria prima do jeans) e o terceiro na produção de malhas. Também é importante ressaltar que o Brasil é autossuficiente na produção de algodão e terceiro maior exportador de algodão do mundo segundo a SNA (2015). Para Santa Catarina a importância é ainda mais evidente visto que sua origem remonta a colonização do estado.

### 2.3.1 A Indústria em Santa Catarina

Segundo Menezes (2007), a origem da indústria têxtil do Vale do Itajaí tem seu berço em Blumenau no início do século XX, quando máquinas de segunda mão eram trazidas diretamente da Alemanha para que os imigrantes alemães situados em Blumenau pudessem ter outra atividade além da agricultura. Tal processo de industrialização se fortaleceu após a primeira guerra mundial quando além da indústria têxtil surgiu também a indústria moveleira que é um reflexo da forte extração de madeira que ocorria na região do Alto Vale neste período. Tal movimento se mantém até hoje e se expandiu para as demais cidades sendo Blumenau e Brusque referências em industrialização têxtil.

Conforme Goularti Filho (2016) descreve, a indústria têxtil catarinense surgiu com a leva de imigrantes que veio após o ano de 1875. Oriundos da região da Saxônia, uma região industrial da Alemanha, esses imigrantes trouxeram consigo conhecimento sobre tecelagem e vestuário e o primeiro fruto disto ocorreu em 1880, quando a Gebrüder Hering foi fundada pelos irmãos Hering, a empresa existe até hoje com o nome de Companhia Hering e em 2012 chegou a sua filial de número 500.

A indústria têxtil e de confecção tomou grande força no estado a partir da primeira guerra mundial. Conforme Goularti Filho (2016, p 87):

Um dos primeiros grandes impulsos dados à indústria têxtil catarinense não foi gerado pelas suas forças endógenas locais, mas veio do outro lado do continente: A Primeira Guerra. Com a queda nas exportações de bens assalariados, a indústria têxtil barriga-verde começa a conquistar o mercado nacional”

Tal crescimento pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 1: Crescimento da Produção Industrial Catarinense (% sobre o valor local da produção de cada ano)

INDÚSTRIAS	ANOS				
	1920	1921	1925	1928	1929
<b>TÊXTIL</b>	14,30	8,50	43,54	40,78	41,67
<b>MOBILIÁRIO</b>	1,09	1,00	4,68	5,96	6,53
<b>ALIMENTAÇÃO</b>	54,30	30,42	23,85	23,38	30,84
<b>METALÚRGICA</b>	3,20	2,00	4,68	3,09	3,68
<b>BEBIDAS</b>	-	-	12,38	6,96	7,6
<b>CARVÃO</b>	3,00	0,05	5,02	0,78	0,84

Fonte: Luciktenberg (2004, p.35)

Luciktenberg (2004, p.30) ressalta que durante a primeira guerra mundial a indústria têxtil foi um dos poucos setores industriais que recebeu investimentos, porém, tais investimentos geraram um esgotamento da produção industrial ao fim da primeira guerra mundial. A indústria catarinense não foi tão afetada pela crise de 1929, tendo inclusive crescimento durante este período. Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial e uma nova queda na produção da europa e nas exportações, a economia catarinense se consolida ainda mais no cenário mundial, sendo assim o período entre o final de 1945 a 1962 foi de grande expansão da cadeia produtiva catarinense conforme explanado por Goularti Filho (2016, p 134).

A década de 80 marcou a ampliação do setor, ganhando maior relevância tanto no mercado interno quanto no externo, visto que em 1970, Santa Catarina representava apenas 2,6% das exportações brasileiras de têxteis e vestuário (excluindo algodão) e ao final de 1989 já representava 29,6%, foi neste período que a diversificação no setor originou o ramo de malharia e beneficiamento, responsável pelo tingimento e tinturaria dos tecidos. É neste período que surge a indústria de confecção e vestuário e as facções em Santa Catarina (GOULARTI FILHO, 2016, p 242 e 249).

Em meados da década de 90, com a redução das medidas protecionistas à indústria têxtil catarinense foi uma das mais afetadas. Conforme um artigo publicado no Journal Of Technology Management & Innovation (2009), até o início dos anos 90, o setor têxtil nacional trabalha com pouco ou nenhuma concorrência externa visto que as medidas protecionistas brasileiras barravam a entrada de produtos estrangeiros. Por outro lado, o setor era impedido de obter tecnologia importada devido às altas taxas de importação e às constantes desvalorizações da moeda. Tal cenário protecionista, gerou certa “acomodação” do setor que não investiu de maneira significativa na modernização dos seus parques industriais nem na capacitação de mão obra, o que gerou uma obsolescência tecnológica de todo o setor

que com a entrada dos concorrentes exterior não teve capacidade de reação para se tornarem competitivas a tempo.

A reação em cadeia criada pela abertura das barreiras comerciais gerou a quebra de diversas empresas já consolidadas no mercado como a Sulfabril que declarou falência em 1999 e até hoje enfrenta processos judiciais decorrente deste período (MACHADO, 2015). Outras empresas acabaram por abrir falência e serem adquiridas por outras como a Majú, que foi adquirida pela Marisol em Setembro de 1995 depois de contrair mais de US\$ 25 milhões de dívidas entre 1992 e 1995. A TEKA, outra gigante do setor têxtil, amargurava dívidas na ordem de R\$ 120 milhões no final de 1997. A Artex, que atuava no mesmo ramo da TEKA, foi comprada pelo grupo Garantia neste período (LUCLKTENBERG, 2004, p.141) .

Um dos grandes efeitos dos pedidos de falência e das aquisições das grandes empresas foi uma avalanche de demissões:

A Hering, que em 1986 empregava 12.500 trabalhadores, em 2000 para 4.000; a Artex, no mesmo período, passou de 5.000 para 1.700; a Fábrica de Tecido Carlos Renaux, de 1.400 para 900; a Cremer, de 2.400 para 1.200; e a Sulfabril de 4.700 trabalhadores em 1986 para 1.300 em 2000. Segundo o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau, no período de 1992 a 1999 foram demitidos, sem novas contratações, 11.348 trabalhadores (GOULARTI FILHO, 2016, p 303 e 304).

Estes dados mostram a importância social do setor para a região do Vale do Itajaí. O cenário criado no final dos anos 90 persiste até hoje, dados da FIESC mostram a constante queda de participação do mercado do setor, “2003 representava 18% e em 2013 apenas 7%. Já as importações cresceram expressivamente, passando de uma participação em 2003 de 5% para 32% em 2013.”

A crise de algodão gerada pela quebra recorde e abrupta da produção indiana também contribui para a não recuperação do setor. A queda da produção de um de seus maiores produtores do mundo encareceu drasticamente a matéria prima que é base para toda a indústria têxtil.

A falência da Renaux, uma das maiores empresas do setor têxtil e que já teve o seu fio considerado um dos melhores do mundo devido a capacidade de torção de suas máquinas é um grande exemplo deste efeito, conforme uma matéria do G1 Santa Catarina (2013), a alta da carga tributária, do aumento dos custos de produção e da entrada de novos produtos importados são os principais responsáveis pela perda de espaço do setor.

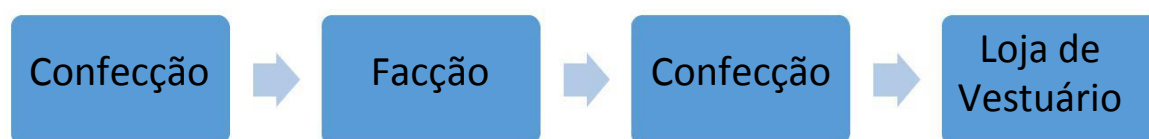
### 2.3.2 Facções

As facções são parte integrante do setor industrial, porém não fazem parte da indústria em si. O SEBRAE (2016) define em seu site facção como:

Facção é o nome dado às confecções que prestam serviços para outras empresas do ramo que possuem marca própria e foco na comercialização, dentro da cadeia produtiva do setor têxtil. Em geral uma facção não vende seus produtos diretamente no varejo, realizando somente trabalhos de corte, montagem e acabamento de peças do vestuário para outras confecções.

Tal processo é explicado na Figura 4 a seguir:

Figura 4: Processo de Facção:



Fonte: Elaborado pelos autores

Podemos observar que a facção não interage diretamente com o cliente final do seu produto caracterizando um modelo de negócio com foco em B2B.

Conforme Goularti Filho (2016, p 247) descreve:

Além das facções industriais, há as facções domiciliares, onde trabalham todos os membros das famílias, havendo um misto de casa e trabalho, sem proteção social. Esses faccionistas estão atrelados a outras empresas, que limitam a sua possibilidade de ampliação, tornando-se meros trabalhadores fora do ambiente fabril, sem vínculo empregatícios e sem proteção sindical.

As facções são, portanto, parte fundamental da cadeia produtiva da indústria têxtil, de confecção e de vestuário, sendo a terceirização de um setor interno.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia para busca de informações que auxiliam na construção do plano de negócio e para posterior validação do mesmo.

#### 3.1 MODALIDADES DE PESQUISA

Segundo Luecke (2007 p. 87), “um plano de negócios é um documento que explica uma oportunidade de negócios, identifica o mercado a ser atendido [...]”, desta forma para melhor análise dos dados adotou-se o método de pesquisa descritiva com natureza predominantemente qualitativa.

##### 3.1.1 Pesquisa Descritiva

Segundo Gil (1999) apud Oliveira (2011 p.21):

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Deste modo, entende-se que a pesquisa descritiva se faz necessária pois a apresentação de dados sobre o negócio da empresa e sobre o cenário em que ela estará inserida, assim como o estabelecimento de relação entre os dados será essencial para análise e comprovação da viabilidade do presente plano de negócio.

##### 3.1.2 Natureza da Pesquisa

Segundo Oliveira apud Triviños (2011 p.20), “a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto”. Entende-se que desta forma os dados coletados para o presente trabalho são de caráter qualitativo em sua maioria, pois foram interpretados pelos autores para que através da observação dos fenômenos presentes contribuísse para a construção do cenário econômico da região estudada bem como a construção do público alvo.



### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente plano de negócio tem como proposta principal a implantação de uma incubadora na microrregião de Rio do Sul delimitando-se ao estudo do setor têxtil da região. O levantamento das necessidades da indústria têxtil foi validado junto ao Sindicato Patronal, ao SITITEV e junto a algumas confecções, porém, para um levantamento mais preciso das necessidades, seria mais adequado uma entrevista realizada junto a todas as confecções e fábricas da região, porém, como este não é o objetivo deste estudo, ele foi realizado de maneira suficiente a atingir os objetivos do presente plano de negócio.

Vale ressaltar que para o presente estudo foi utilizado o conceito de Macrorregião Vale do Itajaí apresentado pelo SEBRAE na elaboração do estudo Santa Catarina em Números. Tal conceito diverge do conceito de Mesorregião utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pois não compreende a região da Foz do Rio Itajaí onde está situada a cidade de Itajaí. Optamos por utilizar este conceito pois a alta industrialização têxtil não abrange a Foz do Rio Itajaí.

Para facilitar o entendimento do leitor utilizou-se o termo “indústria têxtil” na construção do plano de negócios como sinônimo para a indústria têxtil, confecção e vestuário visto que a melhoria da cadeia produtiva proposta pelo presente estudo agirá nos três setores.

Para a estrutura deste plano de negócio, utilizou-se o modelo de Dornelas adaptado a etapa CERNE 1 da Metodologia do CERNE. Vale ressaltar que o Sistema de Planejamento descrito pelo CERNE 1 enquadra todo o plano de negócio e por este motivo não há um tópico destinado a ele. A adaptação do modelo de Dornelas ao Cerne 1 que foi realizada para este plano de negócios pode ser observada no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Adaptação CERNE 1 ao Dornelas

<b>Modelo Dornelas</b>	<b>CERNE 1</b>
Aspectos Mercadológicos	Sistema de Comunicação e Marketing
	Sistema de Prospecção e Sensibilização
Plano Operacional	Sistema de Capacitação
	Sistema de Assessoria

	Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação
	Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros
	Qualificação do Empreendedor
	Seleção
	Contratação
	Modelo Institucional
	Infraestrutura física e tecnológica
	Gestão de Pessoas
	Sistema de Apoio à Gestão
Aspectos Econômico-Financeiros	Gestão Financeira e Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para entender melhor o panorama econômico da região e os impactos que uma incubadora com foco na indústria têxtil pode causar, este estudo delimitou-se a considerar os pontos de vistas das seguintes instituições e entrevistados conforme apresentado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Instituições

Instituição	Entrevistado
FIESC Rio do Sul	Diretor do Setor Têxtil
SITITEV	Presidente
SINFIATEC	Presidente
GTEC	Coordenador

Fonte: Elaborado pelos autores.

O cenário econômico em que o estudo de implantação deste plano de negócio está inserido está sempre em constante mudança, logo, delimita-se a aplicabilidade deste estudo ao período e cenário político e econômico em que ele foi realizado, visto que os impactos sociais e a análise mercadológica podem variar de acordo com o ambiente envolvido.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Visando atingir os objetivos deste estudo, utilizou-se de técnicas de diversas técnicas de coletas de dado utilizando-se de dados primários e secundários.

Conforme descrito por Mattar (2005, p. 159), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Para o presente estudo foram utilizados dados primários na forma de entrevista estruturados e semiestruturadas realizada pessoalmente por meio eletrônico e por telefone. O perfil dos entrevistados associado com a instituição pode ser observado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Perfil de Entrevista

<b>Perfil</b>	<b>Objetivo do Perfil</b>	<b>Instituição</b>
1	Construir um panorama econômico da região	FIESC
		SITITEV
		SINFIATEC
2	Identificar as necessidades do setor têxtil	SINFIATEC
		FIESC
3	Entender o funcionamento de uma incubadora e seu impacto na região	GTEC

Fonte: Elaborado pelos autores

Dados secundários são dados coletados para outros propósitos e estão disponíveis (KOTLER, 1998) . Para o presente estudo foi realizado um levantamento de dados secundários através de relatórios publicados por instituições a nível nacional, como o SEBRAE e o IBGE, manuais sobre incubadoras, livros, artigos sobre a economia da região

encontrados em meio eletrônico, revistas especializadas e jornais. O alinhamento dos objetivos específicos com a técnica da coleta de dados pode ser observado no quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Técnica de Coleta Associada ao Objetivo Específico

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>
Caracterizar o setor de atuação e o ambiente de estudo	Pesquisa bibliográfica e Entrevista
Apresentar os elementos estruturantes do negócio	Pesquisa bibliográfica
Descrever aspectos mercadológicos do empreendimento	Pesquisa bibliográfica e Entrevista
Relacionar os requisitos do plano operacional	Pesquisa bibliográfica e Entrevista
Analisar os aspectos econômicos e financeiros do plano de negócios	Pesquisa bibliográfica e Entrevista

Fonte: Elaborado pelos autores

Para validação dos dados coletados através das entrevistas e dos pesquisa bibliográfica utilizou-se da técnica de triangulação dos dados que conforme Oliveira apud Yin (2011, p. 41) fundamenta-se na lógica de se utilizar várias fontes de evidências para verificar a convergência ou não da informação apresentada. No presente estudo utilizou-se desta técnica em dois pontos, tanto na pesquisa bibliográfica quanto na análise das entrevistas. A triangulação foi realizada para evitar tendenciosidades, logo, para que um fato fosse considerado verdadeiro ele precisava ser corroborado por dois ou mais entrevistados.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados baseou-se na triangulação das informações coletadas através das entrevistas e das pesquisas bibliográficas.

Conforme Laville & Dione (1999), a análise dos dados não possui um método inflexível, não segue necessariamente uma série de etapas fixas para chegar aos resultados almejados. Os autores complementam que cabe ao pesquisador retirar fragmentos dos dados em gerais e agrupar os mesmos em grupos, os quais irão compor o campo de análise e assim o pesquisador tendo maior percepção dos dados podendo alcançar seus resultados de pesquisa.

Para realizar a construção dos aspectos mercadológicos realizou-se um levantamento bibliográfico e documental com dados sobre a região de Rio do Sul. Tendo esses dados coletados eles foram comparados com as informações repassadas durante as entrevistas do

Perfil 1, as informações validadas foram então consideradas como verdadeiras e consideradas para a construção do aspecto mercadológico.

Para a construção do perfil do público-alvo utilizou-se a análise de triangulação das entrevistas, desta forma, quando dois ou mais entrevistados afirmaram a mesma informação esta informação então foi validada como verdadeira e considerada para a construção do perfil.

A etapa de construção do plano operacional foi a que possuía menos dados a serem validados, desta forma levantou-se às necessidades do público-alvo através das entrevistas do Perfil 2 e alinou-se com o método de operação da incubadora que foi identificada através da entrevista do Perfil 3 e corroborada com a pesquisa bibliográfica acerca do funcionamento das incubadoras.

O plano financeiro foi construído então de acordo com as necessidades do plano operacional e de acordo com as informações fornecidas pela entrevista do perfil 3 juntamente com a pesquisa bibliográfica acerca das formas de captação de recursos.

A análise final foi realizada então com base em perguntas realizadas para os Perfis 1, 2 e 3 e corroborado pelas pesquisas bibliográficas que apontam o problema a ser pesquisado e desta forma entende-se por verdadeira a análise com base nos dados apresentados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Há uma limitação relacionada aos impactos sociais, visto que para analisar os reais impactos sociais trazidos por uma incubadora seria necessário um estudo mais aprofundado realizado a longo prazo e como a única incubadora da microrregião de Rio do Sul atua desde 2005 e não há nenhum estudo sobre o seu impacto até o presente momento, considerou-se a entrevista de seu coordenador como maior referência sobre o possível impacto da INCOTEX na região.

Deve ser ressaltado que este estudo se aplica a um cenário específico da microrregião de Rio do Sul que envolve a indústria têxtil e a sociedade local não podendo ser aplicado em outro cenário na sua totalidade sem maiores estudos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo descrever os pontos que compõe o plano de negócios.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ATUAÇÃO E AMBIENTE DE ESTUDO

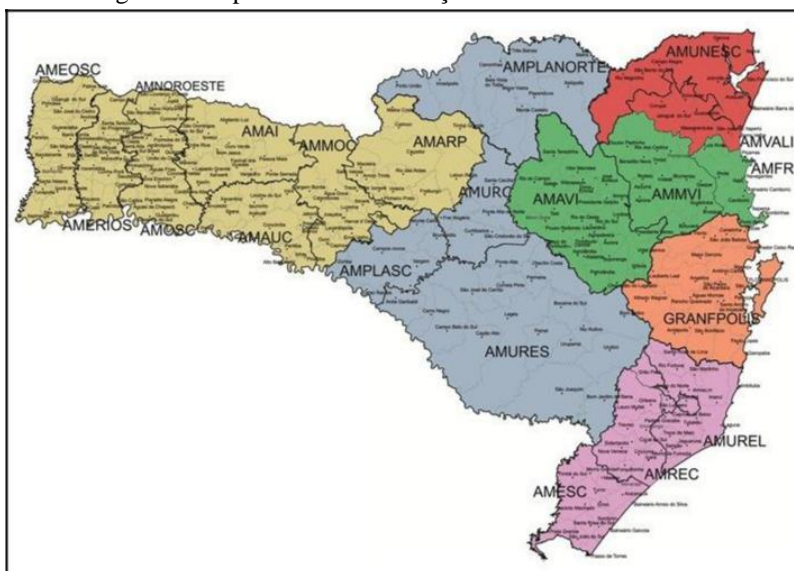
O presente capítulo trata dos aspectos do setor em que o negócio será inserido e do ambiente de estudo para elaboração de tal trabalho.

#### 4.1.1 Vale do Itajaí

Formada por 39 municípios, a região do Vale do Itajaí ocupa uma área de aproximadamente 11.000km<sup>2</sup> e faz fronteira com a região Norte do estado, cuja capital é Joinville, região Serrana, cuja capital é Lages e região da Grande Florianópolis, cuja capital é Florianópolis. O território é cortado pelas rodovias BR 282 que liga a região ao Oeste Catarinense e a BR 470, principal via de escoamento do Vale do Itajaí para o porto de Itajaí e para a BR 101 e posteriormente para outros estados. Atualmente, duas associações de municípios atuam sobre a região, a AMAVI, Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí, a AMMVI, Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí. Estas associações atuam com o objetivo de desenvolver a região e fortalecer a autonomia dos municípios.

A figura 5, a seguir, tem o objetivo situar a área de atuação das associações assim como situar geograficamente a região para melhor entendimento.

Figura 5: Mapa da Área de Atuação da AMAVI e AMMVI



Fonte: Federação Catarinense de Municípios

#### 4.1.2 A Indústria Têxtil na Região de Rio do Sul

Segundo SEBRAE (2010), é a cidade que possui o melhor índice da balança comercial exportando cerca de 175 milhões no de 2011 e importando apenas 16,3 milhões. O valor de exportação fica atrás apenas de Blumenau.

Outro estudo realizado em 2013 também pelo SEBRAE mostra o potencial industrial têxtil em Rio do Sul, visto que o setor também é líder em empregos gerando ao todo 2106 empregos diretos. No ano de 2008 o número de empresas ligadas a Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios (Grupo 141) era de 343 empresas ficando atrás apenas das empresas ligadas ao Grupo 471 que compreende o comércio de produtos não especificados no antigo estudo.

Segundo depoimento do Diretor Têxtil da FIESC Rio do Sul, a região de Rio do Sul conta hoje com cerca de 600 empresas voltadas ao setor têxtil, sendo que 50% deste número são facções, ou seja, mais da metade das empresas do setor têxtil da região estão localizadas na cidade de Rio do Sul.

Nos últimos anos o setor vem sofrendo uma enorme mudança. Para se manter competitivo as indústrias instaladas na região adotaram uma estratégia focada na diferenciação. Segundo Porter (1980) a estratégia de diferenciação se baseia em criar um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Porter cita como exemplo a Mercedes-Benz que trabalha com um produto diferenciado no setor de automóveis.

Nesta estratégia os investimentos em P&D são incentivados para que a qualidade seja percebida, tal fato é corroborado pelo Presidente do SINFIATEC. Segundo ele:

“Não só Rio do Sul como outras regiões, tiveram que se reinventar com a entrada de novos produtos. Não somente o chinês, mas a entrada de produtos nacionais de outras regiões também afetou a indústria daqui.”

O Presidente do SINFIATEC ainda salienta:

“Rio do Sul sempre teve uma cultura de pronta entrega muito forte, teve muitos clientes que trabalhavam vindo até a nossa porta buscar material e hoje já não é mais assim. Devido a diversos fatores como o acesso, os preços praticados e outras regiões como o Polo do Paraná que há poucos anos não existia, fez com toda a indústria mudasse. Atualmente a qualidade da região de Rio do Sul é reconhecida e tem sido nosso foco. Hoje trabalhamos muito com representantes, estamos sempre trabalhando com novas coleções.”

Tal cenário é também salientado pelo Diretor Têxtil da FIESC Rio do Sul:

“A região se reinventou e melhorou seu produto. Temos um produto diferenciado, de ótima qualidade com preços competitivos e conseguimos vender em todo Brasil, com grande escala na parte do jeans e roupas íntimas.”

A adaptação do setor a este novo cenário evitou com que a região de Rio do Sul enfrentasse um longo período de recessão como o enfrentado pela região de Blumenau e Brusque no início dos 90. Porém, este novo cenário com foco na qualidade do produto encontra diversas dificuldades, desde a dificuldade para escoar os produtos, já que a BR 470 é o único canal de escoamento de toda a indústria da região até a falta de mão de obra adequada para trabalhar com produtos de maior qualidade como descrito pelo Presidente do SINFIATEC:

“Há dificuldade por parte da confecção de encontrar fornecedores devido a sazonalidade, porque há momentos em que não há facções qualificadas por que algumas peças exigem maior complexidade, as calças jeans por exemplo. Hoje em dia cada vez mais, as empresas estão trabalhando em cima de prazos e assim que o cliente tem a necessidade de ter uma mercadoria ele não pode esperar e falta de facções qualificadas afeta este prazo, visto que trabalhasse com uma cultura imediatista”

Em meio a este cenário há pouco incentivo para o desenvolvimento da cadeia produtiva do setor têxtil. Uma organização que se destaca neste ponto, o GTEC atua como uma incubadora mista, abrangendo todos os tipos de projeto, conforme depoimento do Coordenador do GTEC:

“Nós atendemos qualquer projeto que tenha essa característica de inovação e que seja possível receber dentro da estrutura do GTEC. Então nós temos projetos de design, moda, de consultoria empresarial, tecnologia da informação, nós temos também projetos de e-commerce, então nós somos uma incubadora mista. Existem muitas incubadoras que trabalham com um modelo diferente que são as incubadoras especializadas, as tecnológicas são as mais comuns, elas abrigam exclusivamente projetos daquele determinado setor, mas não é o caso do GTEC”



Além do GTEC, Rio do Sul também conta com o SEBRAE que é referência em empreendedorismo a nível nacional, porém a Presidente do SITITEV salienta que o SEBRAE em Rio do Sul não consegue atingir de maneira efetiva às facções:

“O SEBRAE deixa bastante a desejar principalmente com este perfil (das faccionistas), que são essas mulheres que deveriam ser empreendedoras e acabam sem rumo [...]. Deveria existir uma instituição de referência, o próprio SEBRAE ou a incubadora, pois falta isso e as pessoas vão fazendo a seu modo, sem orientação”

Rio do Sul também conta o SENAI, que possui diversos cursos voltados para indústria têxtil, porém, não há nenhum curso que associe este conhecimento têxtil com a área de gestão. Tal dificuldade é ressaltada pelo Presidente do SINFIATEC:

“Temos o SENAI que tem cursos e oportunidades para se especializar, mas para sair de lá e montar uma empresa há falta de incentivo. Para a parte de gestão de tecnologia e financeiro também há uma grande dificuldade. A gente sempre tenta fazer algo diferente, mas é difícil o próprio dono do negócio querer mudar, às vezes por falta de tempo, falta de vontade ou às vezes por achar que o desenvolvimento está bem distante da sua realidade”.

A INCOTEX surge justamente para preencher esta lacuna entre a falta de incentivo para novos empreendimentos voltados a indústria têxtil e a necessidade da indústria de ter uma cadeia de suprimentos mais eficiente e qualificada.

## 4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A incubadora voltada para a indústria têxtil ainda não foi constituída formalmente e está a procura de parceiros para o processo de implantação e de funcionamento, visto que a incubadora não possuirá fins lucrativo tendo em vista seu contexto social.

A ideia para a implantação de uma incubadora na região de Rio do Sul surgiu no período em que um dos autores atuou como agente de crédito em um banco de microcrédito que tinha como principal cliente facções informais. Neste período, estando em contato diário com diversas facções e realizando análises de crédito, a falta de formalidade, de estrutura, tanto física quanto administrativa e a falta de apoio de instituições como o SEBRAE que não conseguiam chegar a estas facções chamou a atenção. Esta observação associado ao enorme

potencial têxtil de Rio do Sul que estava sendo desperdiçado devido a falta de uma cadeia produtiva eficiente originou a ideia de criar algo que pudesse impulsionar a indústria têxtil e de vestuário da região a partir de sua base e assim desenvolver todo o seu entorno.

Com o objetivo de desenvolver a região a partir do aumento da competitividade surgiu então a ideia de construir uma incubadora que pudesse trabalhar com essas facções e a partir delas gerar valor em toda a cadeia produtiva têxtil. A incubadora teria então foco somente nas facções da indústria têxtil e de vestuário da região visando potencializar os recursos utilizados tanto físicos quanto humanos, visto que uma incubadora tradicional atende empresas de diversos setores, porém por diversas vezes, possui apenas um consultor especializado que acaba sendo “generalista” e não atende às necessidades específicas de cada organização. Com uma incubadora focada em um único setor, acredita-se que tal dificuldade será superada sendo este o maior diferencial da nova empresa.

Os futuros fundadores da INCOTEX trabalharam juntos em inúmeros projetos no Centro Acadêmico de Administração e na organização da Semana Acadêmica de Administração desde 2013 e trabalham juntos na ideia da incubadora desde o final de 2015. O fato de ambos serem de cidades do interior do estado e que possui grande número de facções contribuiu para o melhor entendimento da realidade vivida pelo público alvo da empresa e foi essencial para o desenvolvimento do panorama econômico e do desenvolvimento dos planos operacionais.

A problemática identificada foi validada ao longo da construção deste plano de negócio através de entrevistas e pesquisas bibliográficas, sendo que a partir da validação da problemática comprovou a enorme oportunidade que seria levar adiante a ideia de estabelecer uma incubadora focada no ramo têxtil na região de Rio do Sul e que o impacto social desta organização seria benéfico para toda a região.

#### 4.2.1 Dados do Empreendimento

Denominação da Organização: INCOTEX - Incubadora para a Indústria Têxtil

CNPJ: Ainda não possui registro

#### 4.2.2 Missão, Visão e Valores

A seguir apresenta-se a Missão, Visão e Valores da INCOTEX.

A missão da empresa é desenvolver a região do Alto Vale do Itajaí através do fomento do empreendedorismo na indústria têxtil.

Possui como sua visão ter o seu modelo de negócio implantando em pelo menos mais uma região de Santa Catarina até o final de 2022.

Os valores são demonstrados abaixo:

- a) Inovação
- b) Criatividade
- c) Cultura empreendedora
- d) Ética
- e) Responsabilidade Social
- f) Sustentabilidade
- g) Desenvolvimento voltado ao conhecimento

#### 4.2.3 Setor de Atividades

A INCOTEX atuará como incubadora voltada para o setor têxtil e de vestuário tendo como objetivo de fomentar o empreendedorismo através do apoio às facções que são peças cruciais da cadeia produtiva.

#### 4.2.4 Forma Jurídica

A INCOTEX será constituída como uma OSCIP, segundo Oliveira (2004) se trata de uma qualificação especial, concedida pelo Ministério da Justiça àquelas entidades da sociedade civil que não possuam fins lucrativos, e que, além de cumprirem requisitos legalmente exigidos, devem buscar uma finalidade social que esteja numerada na Lei Federal nº 9.790/99.

A INCOTEX se enquadra como uma OSCIP devido a sua finalidade que prevê o desenvolvimento econômico e social da Microrregião de Rio do Sul por meio do incentivo a produção local em espaço compartilhado e saudável, seguindo os princípios descritos por lei, assim como a produção de documentos requisitados pelo Ministério e a validação de Conselhos Administrativo e Fiscal.

#### 4.2.5 Enquadramento Tributário

A INCOTEX devido ao seu viés social e de não possuir receita possui diversas isenções tributárias.

De acordo com a Lei 9.532/1997 descreve que às entidades sociais e educativas possuem imunidade fiscal (Imposto de Renda da Pessoas Jurídica) e entende-se que a

INCOTEX se enquadra neste tipo de entidade devido ao objetivo. Além disso a Lei 12.101/2009 isenta o recolhimento de INSS por parte da entidade sendo o mesmo recolhido sobre a folha de pagamento em caso de remuneração dos diretores não estatutários, sendo este último o caso da INCOTEX.

Quanto ao PIS, determinasse que 1% da folha de pagamento é destinado para tal.

Para fins de prestação de contas e controle contábil a organização adequasse ao Simples Nacional.

#### 4.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo estruturar os meios de atingir o seu público alvo e atraí-lo para os serviços prestados pela INCOTEX. Desta forma, analisou-se o perfil do público e a partir daí se construiu um plano de marketing voltado para atingir tal objetivo.

##### 4.3.1 Produto

A INCOTEX atuará com foco no fomento da inovação e da cultura empreendedora voltada para a indústria têxtil na região de Rio do Sul, e para atingir tal objetivo oferecerá uma gama de serviços de capacitação, assessoria e palestras voltadas para as áreas de gestão, contabilidade, direito, recursos humanos, administração da produção, marketing e cultura empreendedora. A INCOTEX fornecerá também um ambiente compartilhado de área produtiva, sala de treinamento, sala de reuniões, recepção e maquinário compartilhado e que visando assim criar o cenário ideal para o crescimento das empresas incubadas em todas as três etapas do processo de incubação.

Os serviços de palestras e capacitação não serão ofertados somente para as empresas incubadas, sendo ofertadas também para o público externo.

##### *4.3.1.1 Público Alvo*

O público alvo da INCOTEX consiste nas facções da região de Rio do Sul que se enquadram como micro e pequena empresa pelo seu porte mas não que possuem necessariamente empresa constituída. O foco neste público alvo foi levantado devido às dificuldades levantadas pela análise do histórico da indústria têxtil de Santa Catarina e da região do Vale do Itajaí bem como através das entrevistas realizadas junto a confecções da região e instituições como a FIESC e o SINFIATEC.

Conforme descrito pelo Diretor da FIESC Rio do Sul:

“O Perfil dos trabalhadores é de baixa escolaridade e em determinadas linhas como costura e acabamentos, na maioria são mulheres, no corte tem alguns masculinos. Funções de estilismo e administrativo, financeiro são pessoas mais qualificadas. ”

Outro ponto levantado pelo Presidente do SINFIATEC é a característica familiar e a falta de conhecimento técnico na área de gestão de empreendedorismo, segundo ele: “As facções por terem um perfil mais familiar não há talvez o contato com esse conhecimento de empreendedorismo, para tal é importante é que haja um incentivo para alterar tanto a estrutura dentro das empresas. ”

Este cenário também é corroborado pela Presidente do SITITEV:

“O perfil em maioria é feminino, porém temos uma crescente de homens costurando e a média de idade está entre 18 a 35 anos, uma categoria jovem, um pessoal caseiro. Possuímos uma pesquisa que afirma de que 92% dos trabalhadores não tem o seu lazer, eles passam os finais de semana em casa e acabam tendo a vida pessoal junto com a vida profissional, isto é preocupante”

Desta forma pode-se entender que o perfil do público alvo apresenta as seguintes características:

- a) Baixo grau de escolaridade
- b) Formado na sua maioria por mulheres
- c) Formado por ex-trabalhadores da indústria têxtil
- d) Falta de conhecimento nas áreas de gestão
- e) Empresas familiares
- f) Estrutura de trabalho precária
- g) Não diferencia a residência da área de trabalho

#### *4.3.2.1 Posicionamento de Mercado*

Atuando no ramo de incubadoras tradicionais e com foco em um único setor, a INCOTEX é única na região de Rio do Sul. A organização que mais se assemelha ao modelo de negócio apresentado pela INCOTEX é o GTEC, que também é uma incubadora. Entretanto, o GTEC atua como uma incubadora mista, não possuindo um foco específico em

um único setor e atualmente, devido a sua estrutura física, não possui nenhuma empresa do ramo industrial incubada.

A INCOTEX surge então como a diferenciação neste quesito, sendo que atua com foco em uma única área, no setor têxtil e terá espaço destinado a incubação de indústrias assemelhando seu modelo de negócio às incubadoras tradicionais. Sendo assim, a INCOTEX é pioneira no ramo de atuação na região de Rio do Sul.

#### 4.3.2 Preço

A estratégia de preço baseia-se no objetivo principal da INCOTEX: Desenvolver a região do Alto Vale do Itajaí através do fomento do empreendedorismo na indústria têxtil.

Tendo em mente tal objetivo, não haverá cobrança pelos serviços prestados tanto para as incubadas quanto para o público externo que participará das palestras, visto que se entende que desta forma o impacto social da organização será maior visto que o fato de ser gratuito tornará mais atrativo as palestras oferecidas e por terem seu teor voltado em sua maioria para o desenvolvimento da cultura empreendedora isto tornasse essencial.

A não cobrança de um valor para a incubação faz parte dos incentivos que a organização está disposta a oferecer para que o cenário ideal de aprendizado e desenvolvimento de inovação seja criado dentro de suas instalações.

#### 4.3.3 Promoção

Este ponto compreende o Sistema de Prospecção e Sensibilização da metodologia CERNE.

O objetivo principal da INCOTEX é impactar de maneira positiva não apenas as incubadas e sim todo o ambiente a sua volta. Desta forma será realizado anualmente o INCOTEX Transforma, um ciclo de palestras e mesas redondas com o objetivo de apresentar ao público em geral os benefícios de fazer parte de uma incubadora além de incentivar a cultura empreendedora através de exemplos de sucesso.

Para a construção do plano de ação de promoção da organização levou-se em consideração que o perfil das facções é de baixa escolaridade e de pouco acesso a tecnologia, sendo assim, construiu-se uma campanha de teor mais tradicional voltada para o público alvo e com grande apoio dos parceiros, mas não excluindo totalmente a intervenção através de redes sociais.

Em um primeiro momento, visando atrair empresas para incubação, será utilizado uma estratégia de campanha publicitária com 4 etapas. Esta etapa tem previsão de duração de três a quatro meses.

#### *4.3.3.1 Etapa 1 - Divulgação através de instituições parceiras*

A primeira etapa consiste em um trabalho junto às instituições que são referência na região, dentre elas as que constam no Sistema S, as universidades, bancos de microcrédito e cooperativas de crédito, as associações de bairro, a Prefeitura de Rio do Sul e a AMAVI.

Nesta etapa serão distribuídos panfletos com informações sobre o funcionamento da INCOTEX bem como as oportunidades encontradas lá e os benefícios de fazer parte do grupo de incubadas. Associado a isto, serão realizadas reuniões para que o Diretor Comercial da INCOTEX possa demonstrar a relevância da incubadora, como uma solução para as dificuldades enfrentadas pelas facções, para os gestores dessas instituições visto que eles têm contato direto com o público alvo e são visto como referência.

#### *4.3.3.2 Etapa 2 - Contato com as confecções e rádio local*

A segunda etapa consiste em um contato direto com as confecções locais visto que elas são grandes interessadas na qualificação de sua cadeia produtiva. Este contato será mediado através do SINFIATEC em reuniões realizadas na sede do sindicato e em visitas às confecções. Estas reuniões terão o objetivo de deixar claro o objetivo da INCOTEX e de mostrar os benefícios de ter uma de suas prestadoras de serviço incubadas.

Nesta etapa se inicia também a divulgação via rádio, mais precisamente na Amanda FM que é líder de audiência na região de Rio do Sul e possui direcionamento voltado para o mesmo público alvo que a INCOTEX possui interesse, tendo sorteado inclusive máquinas de costura durante a sua transmissão.

#### *4.3.3.3 Etapa 3 - Porta a porta*

Esta etapa consiste em uma visita porta a porta das facções na região para que uma conversa informal sobre a INCOTEX e sobre os benefícios dela. A conversa será conduzida e realizada pelo Diretor Comercial e será feita com base nos relatórios do SITITEV e do SEBRAE que apresentam a lista de todas as facções formalizadas da região de Rio do Sul. Para atingir as facções não formalizadas será feito contato com as associações de bairro para obter os locais onde as facções informais estão instaladas.

#### *4.3.3.4 Etapa 4 - Redes Sociais e Sítio Eletrônico*

Por último, como meio de divulgação e fonte de consulta. Será criada uma página no Facebook e um site com conteúdo sobre empreendedorismo, tecnologia e inovação voltada para indústria têxtil. As redes sociais, assim como o site, são as melhores formas de manter o conteúdo da INCOTEX disponível 24 horas por dia.

As redes sociais também irão servir de via de acesso para as facções entrarem em contato para tirarem dúvidas e agendarem visitas sendo que esta ferramenta será controlada pelo Diretor Comercial.

Após este processo inicial de divulgação da organização, a estratégia de venda da imagem da INCOTEX mudará seu foco para a venda da cultura empreendedora e de seus benefícios. A nova estratégia consiste em trabalhar a imagem de modo que o público alvo e a sociedade veja que a INCOTEX é um ponto de convergência de conhecimento e incentivo que contribuirá de maneira positiva tanto para o desenvolvimento das facções e para a sociedade em sua volta.

Para tal, será trabalhado a divulgação de maneira intensiva através das redes de divulgação utilizando a apresentação de resultados iniciais como base do material.

Nesta etapa será também divulgada os cursos e palestras que são realizadas na incubadora e abertos ao público. A previsão para o início da execução desta etapa é de 6 meses após a inauguração da INCOTEX e terá sua duração contínua ao longo do funcionamento da organização.

Por último, será realizado um evento anual onde os resultados da INCOTEX bem como cases de sucesso serão apresentados em formato de feira visando mostrar os benefícios que o desenvolvimento da cultura empreendedora traz quando aplicados dentro da sua empresa.

#### *4.3.4 Praça*

A INCOTEX atingirá seu público e o trará para dentro da incubadora de duas formas: Indicação e demanda espontânea.

A indicação ocorrerá como uma consequência das etapas 1 e 2 da campanha de divulgação visto que o esforço realizado durante estas etapas tem como objetivo fazer com que a INCOTEX se torne uma referência.

A demanda espontânea será resultado dos esforços realizados na etapa 3 e 4, bem como na estratégia seguinte de apresentação dos resultados e dos eventos realizados pela incubadora.



Ambos os públicos passarão pelo crivo da seleção para somente então fazer parte da INCOTEX.

#### 4.4 PLANO OPERACIONAL

O presente capítulo tem como objetivo explicar de maneira descritiva como cada processo dentro da INCOTEX irá funcionar, para tal, utilizou-se da Metodologia CERNE para construção dos processos e adequação dos mesmos a realidade.

##### 4.4.1 Sistema de Capacitação

O sistema a de capacitação da INCOTEX contará com um amplo programa de capacitações que serão realizadas em horários alternativos que não afetem a produtividade das facções. Os cursos terão como objetivo a capacitação do gestor e de seus colaboradores desde a parte de gestão até a parte técnica.

Inicialmente serão ofertados os cursos de teor técnico de Corte e Costura e Manutenção de Máquinas em parceria com o SENAI Rio do Sul e os cursos de teor empreendedor de Contabilidade para Microempresas, Marketing Pessoal e Planejamento Estratégico em parceria com o SINFIATEC e o GTEC.

##### 4.4.2 Sistema de Assessoria

A INCOTEX fornecerá um serviço de assessoria completo, atuando na área contábil, jurídica, de produção, de recursos humanos e de gestão.

Na área contábil a assessoria atuará com foco na área de constituição da empresa formal, controle do departamento pessoal e na tributação de impostos municipais, estaduais e federais. Para tal a INCOTEX contará com uma contabilidade parceira da região.

Na área jurídica a assessoria atuará com foco na área de fechamento de contratos e intermédio de causas trabalhistas. Para tal a INCOTEX contará com um escritório de advocacia parceiro na região.

Na área de produção a assessoria atuará com foco na construção de um layout eficiente e mais produtivo para a facção assim como na gestão da linha de produção, dando auxílio sobre processos e orientações sobre novos métodos de produção. Esta assessoria será desempenhada pelo Diretor Operacional da INCOTEX.

Na área de Recursos Humanos a assessoria atuará com foco na contratação de novos funcionários, auxílio nas relações interpessoais entre gestor e empregado e na melhoria do

ambiente de trabalho. Tal assessoria será desempenhada pelo Diretor de Relações da INCOTEX.

Na área de gestão a assessoria atuará com foco na construção do planejamento estratégico e no auxílio à tomada de decisão. Sendo a assessoria mais crucial de todo o processo de incubação ela contará com apoio tanto de consultores externos especialistas na indústria têxtil quanto apoio das instituições do setor como o SINFIATEC e a FIESC.

#### 4.4.3 Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação

Durante todo o processo de incubação, iniciando na pré-incubação, haverá acompanhamento constante da equipe da INCOTEX em reuniões quinzenais onde serão discutidos os resultados, dificuldades e novas ideias.

Além disso, o serviço de assessoria estará sempre a disposição para eventuais dúvidas ao longo do processo, visto que se entende que as maiores dificuldades enfrentadas pelas facções serão percebidas durante o andamento da atividade e por muitas vezes essa dificuldade não será levantada em uma reunião. A assessoria também está visitando periodicamente as facções para identificar através da observação dos processos produtivos alguma dificuldade enfrentada que somente um observador externo é capaz de identificar.

A orientação para a solução de problemas e para o suporte ao crescimento ocorrerá tanto através da assessoria da equipe da INCOTEX e dos parceiros quanto das capacitações e palestras ao longo do processo de incubação.

A avaliação do crescimento e amadurecimento da incubada será avaliado através de três indicadores, um quantitativo e dois qualitativos.

A avaliação quantitativa será realizada através do crescimento do retorno financeiro da incubadora considerando a sua receita inicial, levantada durante o processo de seleção, e a receita atual de acordo com os controles contábeis da incubada.

A avaliação qualitativa se dará com base na capacidade de gestão do incubado. Em um ponto será analisado a capacidade de construção de controles de gestão (planilhas, estabelecimento de metas e etc.) visto que se entende que isto faz parte da estruturação da facção e é essencial para que ela se torne competitiva do mercado já que possuir os processos bem estruturados reduz custos e tempo perdido.

O segundo ponto qualitativo será analisado a capacidade de gestão com base no comportamento seu empreendedor do incubado. Para tal análise será observado o comportamento durante as reuniões quinzenais, durante as rotinas diárias, o seu empenho durante as capacitações e a sua capacidade de gerar novas ideias.

#### 4.4.4 Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros

O processo de incubação terá duração máxima de 18 meses desde o momento de entrada na segunda etapa de incubação visto que se entende que o processo de pré-incubação poderá levar mais tempo de acordo com o estado em que se encontra a facção.

O nível de maturidade da incubada será definido através dos indicadores apresentados pelo CERNE 1 adaptados a realidade da INCOTEX. São eles:

- a) Maturidade dos empreendedores
- b) Volume de capital
- c) Sustentabilidade financeira
- d) Qualidade da gestão.

Esses indicadores serão avaliados pelos diretores da INCOTEX juntamente com o seu Presidente Executivo em reuniões trimestrais.

#### 4.4.5 Qualificação do Empreendedor

Além dos cursos de capacitação ofertados pela INCOTEX, haverá diversas palestras com objetivo de motivar e qualificar os incubados. As palestras terão três principais focos: Técnicos, Motivacionais e de Mercado.

As palestras de cunho técnico terão seu foco na apresentação de novas tecnologias voltadas para o setor têxtil, desde novas máquinas de costura, novos tecidos, técnicas de corte e métodos de produção.

As palestras de cunho motivacional terão foco no desenvolvimento do espírito empreendedor nos membros das facções incubadas assim como motivá-los em busca de novos desafios.

Por último, as palestras de cunho mercadológico servirão para atualização das empresas incubadas do cenário nacional e mundial do setor têxtil apresentando dados estatísticos acerca do mercado. Tais palestras serão ministradas por parceiros da INCOTEX.

#### 4.4.6 Seleção

O processo seletivo contará três partes: 1) Avaliação in loco da facção, para verificar a necessidade de utilização do espaço físico disponibilizado pela INCOTEX. 2) Entrevista com o (s) gestor (es), para verificar o interesse de fazer com que a facção cresça. 3) Credenciamento, verificar se a facção se enquadra nos quesitos pré-determinados.

Sendo preenchidos estes três passos, uma comissão avaliadora julgará e selecionará as seis que serão incubadas.

Para participar do processo seletivo as facções precisam atender os seguintes quesitos:

- a) Existir há pelo menos 6 (seis) meses (comprovado através de entrevista);
- b) Ter no máximo 4 (quatro) funcionários;
- c) Não possuir enquadramento superior ao Simples Nacional;
- d) Possuir ou ter interesse em constituir CNPJ.
- e) Possuir caráter empreendedor

O processo de seleção será coordenado em conjunto pelo Diretor de Produção e pelos Diretores de Relações visto que desta forma tanto o viés produtivo quanto o viés humano serão analisados.

#### 4.4.7 Contratação

O contrato firmado junto pelas incubadoras junto a INCOTEX respeitará a metodologia CERNE e será supervisionado por um escritório de contabilidade parceiro. O contrato preverá multa em caso do descumprimento de alguma regra estabelecida para incubação e em caso de desistência de continuar com o programa, sendo que o último será atrelado diretamente aos resultados obtidos ao longo do período incubado e a participação do gestor e dos funcionários nas capacitações e palestras da INCOTEX.

#### 4.4.8 Infraestrutura Física e Tecnologia

Localizada em Rio do Sul, no Polo Industrial, com fácil acesso a BR 470, principal via de acesso ao Alto Vale do Itajaí, a INCOTEX contará com um espaço de 800m<sup>2</sup> dividido em dois galpões de 400m<sup>2</sup> que são localizados de frente um para o outro conforme apresentado no quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Disposição das Áreas da INCOTEX

<b>Galpão</b>	<b>Espaço</b>	<b>Ambientes</b>
1	Área Administrativa	Sala de Reuniões
		Sala de Treinamentos
		Recepção

		Sala Administrativa
	Área Produtiva	Facção 1
		Facção 2
2	Área Produtiva	Facção 3
		Facção 4
		Facção 5
		Facção 6
		Espaço de Maquinário Compartilhado

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.4.8.1 Área Administrativa

A área administrativa contará com três ambientes: Uma sala administrativa, uma sala de treinamentos e uma sala de reuniões.

A sala administrativa será utilizada na maior parte pelos gestores, ela terá quatro mesas, uma destinada a cada diretor, com cadeiras para atendimento, armários e arquivos de ferro para armazenamento de documentos, computadores, impressora e fax para auxílio nas rotinas diárias.

A sala de treinamentos contará com um espaço semelhante a uma sala de aula com carteiras e um quadro branco. Nesse espaço serão realizados as capacitações e grande parte das palestras (algumas serão realizadas em outros ambientes para comportar uma quantidade maior de pessoas).

A sala de reuniões é destinada tanto para os gestores quanto para os incubados. Os incubados poderão usá-la para receber clientes, apresentar a sua empresa para possíveis fornecedores, receber orientações dos consultores e como escritório. Ela contará com uma mesa de reuniões oval com oito cadeiras, data-show, sistema de som e isolamento acústico. O isolamento acústico na sala de reuniões é essencial para que o barulho das máquinas de costura não atrapalhe a reunião. O controle de utilização da sala de reuniões será feito pela secretária através de agendamento prévio.

#### 4.4.8.2 Área Produtiva

No galpão 1 haverá uma área destinada a duas incubadas. Esta área será destinada a facções que possuem um teor mais voltado para a tecnologia de acordo com a avaliação inicial realizada durante o processo seletivo. Ou seja serão destinadas a facções que possuem um foco em atividades mais complexas como a costura do bolso das calças jeans. O espaço utilizado por cada facção é de 75m<sup>2</sup>.

No galpão 2 a área produtiva contará com um espaço unificado dividido pelas quatro facções incubadas e é nele que toda a produção das incubadas é realizado. Cada facção terá 75m<sup>2</sup>, delimitados por faixas no chão, onde poderá colocar até três máquinas de costura dispostas como desejar. Será disponibilizado uma mesa de corte, três cadeiras (uma para cada máquina de costura) e armário para linhas e utensílios para cada incubada.

#### 4.4.8.3 Máquinas

A INCOTEX contará com um espaço destinado a máquinas de costura que são de difícil acesso para os empreendedores que estão iniciando as atividades agora ou até mesmo os que já estão consolidados no mercado devido ao seu alto custo. Estas máquinas serão compartilhadas por todas as facções visto que elas são um diferencial competitivo enorme.

As máquinas compartilhadas são as seguintes:

- a) Máquina de Corte Automático modelo Bullmer D8002
- b) Máquina de Costura Reta Eletrônica Direct Drive Sun Special modelo SSTC-7810MD3
- c) Máquina de Costura Overlock Eletrônica Zoje modelo ZJ-952-17-BD

Todas as máquinas podem ser usadas tanto para as facções com foco em malha quanto para as que trabalham com jeans.

A máquina de corte automática torna automático, precisa e mais seguro um trabalho que era feito de maneira manual onde o operador utilizava uma máquina menor de mão para efetuar o corte sendo que desta forma, fica difícil manter um padrão de qualidade adequado às necessidades do mercado.

As máquinas de costura eletrônicas também auxiliam no processo de facção tornando-o mais ágil e preciso, visto que a capacidade das máquinas é muito superior às não eletrônicas

e o corte do fio que usualmente é feito “no olho”, nesta nova máquina é feita de maneira padrão.

A infraestrutura oferecida pela INCOTEX está descrita no quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Infraestrutura Oferecida pela INCOTEX

Infraestrutura Compartilhada	Itens
Maquinário	Máquina de Corte Automática
	Máquina de Costura Reta Eletrônica
	Máquina de Costura Overlock Eletrônica
Estrutura Física	Sala de Reuniões
	Sala de Treinamento
	Recepção
	Área fabril
Equipamento audiovisual	Notebook
	Projetor e Data Show

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4.4.8.4 Serviço de Secretária

Uma dificuldade enfrentada pelas facções é a informalidade no atendimento. Como citado anteriormente, a grande maioria das facções da microrregião de Rio do Sul, encontrasse no “fundo de quintal”, sendo assim, atender um possível cliente ou fornecedor acaba se tornar apenas uma conversa ao invés de ser uma verdadeira reunião de negócios. A INCOTEX resolveria este problema com o serviço de uma secretária que atenderia todas as facções.

A secretária contratada além de cuidar da agenda da sala de reuniões, possuiria um ramal para cada uma das incubadas, atendendo com o nome da empresa para cada ramal (Ex; Drucker Facções, bom dia, em que posso ajudar?), tornando mais formal uma simples ligação. Ela também seria a responsável por receber os clientes e fornecedores que serão atendidos pelos empresários incubados.

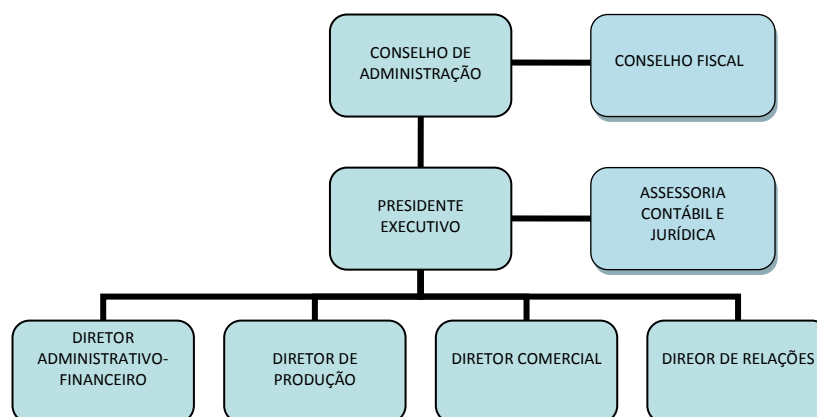
#### 4.4.8.5 Equipamento Audiovisual

Além das máquinas, também serão disponibilizados equipamentos para auxiliar na administração das incubadas. Seis notebooks serão disponibilizados para que os gestores das facções possam fazer seus controles financeiros, pesquisas de preço e outras rotinas administrativas. Um Datashow e um sistema de som também serão disponibilizados para utilização durante as reuniões.

#### 4.4.9 Gestão de Pessoas

A INCOTEX trata-se de uma OSCIP, para tal contará com o seguinte organograma:

Organograma 1: Estrutura da INCOTEX



Fonte: Elaborado pelos autores

##### 4.4.9.1 Conselho Administrativo

Formado por representantes das entidades que apoiam a INCOTEX, tem como objetivo tomar as decisões de caráter estratégico. É também responsável pela indicação do Presidente Executivo e do Conselho Fiscal.

##### 4.4.9.2 Conselho Fiscal

Responsável por fiscalizar as ações praticadas pelo Conselho de Administração e opinar sobre as contas da instituição. Formado por uma entidade indicada pelo Conselho de Administração.



#### *4.4.9.3 Presidente Executivo*

Indicado pelo Conselho de Administração e é responsável pelas decisões de nível tático, pela seleção dos diretores e o principal porta-voz da INCOTEX.

#### *4.4.9.4 Assessoria Contábil e Jurídica*

A assessoria contábil e jurídica seria realizada por uma instituição terceirizada que responderia pela INCOTEX em ambos os quesitos.

#### *4.4.9.5 Diretor administrativo Financeiro*

Responsável por gerenciar as atividades de suporte administrativo e financeiro e também pelo gerenciamento das contas e pela administração de recursos. Também responsável pela captação de recursos através de editais

#### *4.4.9.6 Diretor de Produção*

Responsável por gerenciar as atividades que envolvem diretamente a estrutura da INCOTEX e também pela assessoria de Produção.

#### *4.4.9.7 Diretor Comercial*

Responsável pelas atividades que envolvem a imagem da INCOTEX, serviços de publicidade e propaganda, e representar a INCOTEX em sessões solenes.

#### *4.4.9.8 Diretor de Relações*

Responsável pelas atividades que envolvem o setor de recursos humanos da INCOTEX, inclusive o estabelecimento de normas de convivência entre as incubadas e assessoria de Recursos Humanos.

#### *4.4.10 Sistema de Apoio à Gestão*

O sistema de apoio à gestão que inclui vigilância, limpeza e manutenção de infraestrutura será terceirizado.

#### 4.5 ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

O presente capítulo tem como objetivo demonstrar os custos de implantação e de manutenção da INCOTEX além de abordar a sua forma de obtenção de recursos visto que ela não possui fins lucrativos.

##### 4.5.1 Gestão Financeira e Sustentabilidade

A gestão financeira da organização será realizada pelo Diretor Administrativo Financeiro que contará com assessoria contábil. Os resultados serão demonstrados semanalmente junto a Presidência Executiva e semestralmente na reunião do Conselho de Administração quando o planejamento orçamento será validado para o ano seguinte, desta forma, sendo revisado semestralmente e atendendo o período de um ano.

Anualmente, o conselho fiscal efetuará auditoria nas contas prestadas pela INCOTEX para que ela continue atuando como OSCIP e mantendo o seu objetivo.

A administração das contas será realizada em conjunto pelo Diretor Administrativo Financeiro e pelo Presidente Executivo sendo que nenhum gasto é autorizado sem a autorização de ambos.

A sustentabilidade da organização se dará através da captação de recursos através de projetos e editais junto a órgãos governamentais e fundações.

##### 4.5.2 Custos de Implantação

Os custos de implantação compõem a necessidade de investimento inicial para início da atividade. Os custos estão estimados em R\$ 343.809,30 sendo que R\$ 114.453,90 são destinados à estruturação da atividade e R\$ 229.355,40 para capital de giro inicial. Para cálculo do capital de giro foi estimado o custo de seis meses de operações.

Os valores que formam os custos de implantação estão descritos na tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Custos de Implantação

<b>Móveis</b>	<b><u>25.692,00</u></b>				
<b>Área a ser destinado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
Sala de Reuniões	Mesa de Reuniões	1	463,00	46300	Escritório Direto da Fabrica
	Cadeira de Reuniões	8	399,00	3.192,00	Kalunga
Sala Administrativo	Armário	4	443,00	1.772,00	Escritório Direto da Fabrica

	Mesa em L	4	349,00	1.396,00	Kalunga
	Cadeira Giratória	4	118,00	472,00	Escritório Direto da Fabrica
	Cadeira Atendimento	4	83,00	332,00	Escritório Direto da Fabrica
Recepção	Balcão de Recepção	1	211,00	211,00	Escritório Direto da Fabrica
	Cadeira Giratória	1	118,00	118,00	Escritório Direto da Fabrica
	Longarina 3 lugares	1	359,00	359,00	Kalunga
Área Produtiva	Mesa de Corte	1	1.250,00	1.250,00	Versalles Marcenaria
	Cadeira para Costura	24	199,00	4.776,00	Ipermaq
	Armário	6	443,00	2.658,00	Escritório Diretor da Fabrica
Sala de Treinamento	Cadeira Escolar	35	220,00	7.700,00	Kalunga
	Quadro Branco 1,20x0,90	1	127,00	127,00	Kalunga
	Armário	2	433,00	866,00	Escritório Diretor da Fabrica
<b>Equipamentos</b>	<u>44.080,00</u>				
<b>Modelo/Marca</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
D8002/Bullmer	Máquina de Corte Automática	1	35.00,00	35.000,00	Silmaq
SSTC-7910 MD3/Sun Special	Máquina de Costura Reta Eletrônica	1	3.890,00	3.890,00	Ipermaq
ZJ-952-17-B-C-D3a/Zoje	Máquina de Costura Overlock Eletrônica	1	5.190,00	5.190,00	Ipermaq
<b>Infraestrutura</b>	<u>17.399,46</u>				
<b>Área a ser destinado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
Galpão 1	Divisórias	1	12.000,00	12.000,00	Vector
Galpão 1 e 2	Ar-condicionado	6	899,91	5.399,46	Americanas
<b>Material Gráfico</b>	<u>783,99</u>				
<b>Objetivo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
Etapas 1 a 4 da campanha de divulgação	Folder	2000	0,25	500,00	Gráfica Sagrada Familia
	Banner	3	88,00	264,00	RDO
	Cartão de Visitas	1000	0,002	19,99	Zoc Pint

	Desenvolvimento de Arte	1	0,00	0,00	Doação Parceiro INCOTEX
<b>Serviços</b>	<b><u>8.925,00</u></b>				
<b>Área a ser destinado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
Toda Estrutura	Instalação de Ar-condicionado	6	150,00	900,00	Gutjar Ar-condicionado
	Instalação de Ponto Elétrico	45	175,00	7.875,00	Luiz Carlos Séranzini
	Instalação de Ponto de Internet	1	150,00	150,00	Oi Telecom
<b>Audiovisual</b>	<b><u>17.573,45</u></b>				
<b>Área a ser destinado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Fornecedor</b>
Sala Administrativo	Computador	4	0,00	0,00	Doação (Diretores INCOTEX)
	Impressora Multifuncional	1	792,00	792,00	Submarino
	Telefone	4	69,89	279,56	Submarino
Recepção	Notebook Inspiron 14500 – I3	1	1.799,00	1.799,00	Dell
	Impressora	1	792,00	792,00	Submarino
	Telefone		69,89	69,89	Submarino
Sala de Treinamento	Notebook Inspiron 14500 – I3	6	1.799,00	10.794,00	Dell
	Projektor 3200 lumens	1	1.999,00	1.999,00	Submarino
	Telão com Tripé	1	579,00	579,00	Carrefour
	Sistema de Som	1	469,00	469,00	Dell

Fonte: Elaborado pelos Autores

#### 4.5.3 Custos Mensais

Os custos mensais referem-se aos custos fixos e mensais da INCOTEX. Os custos fixos totalizam R\$ 38.225,90. Nele estão inclusos os custos de mão de obra terceirizada (limpeza, manutenção e etc.) e os custos de folha de pagamento, bem como um valor destinado a reserva técnica da organização que foi calculado com base em aproximadamente 10% dos custos fixos.

Para o cálculo da folha de pagamento foi considerado um salário mensal de R\$ 3.000,00 para cada um dos quatro diretores e uma bolsa no valor de 800,00 incluindo vale transporte para o pagamento de dois estagiários. O controle do contrato será realizado pela instituição acadêmica do estagiário sem terceiros envolvidos.

Os valores que compõe os custos fixos estão descritos na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Custos Fixos

<b>Espaço Físico</b>	<u>8.800,00</u>	
<b>Conta</b>	<b>Valor</b>	<b>Fornecedor</b>
Aluguel	5.000,00	Granvale
Condomínio	800,00	Polo Industrial
Energia Elétrica	3000,00	Celesc
<b>Serviços Terceirizados</b>	<u>5.550,00</u>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>	<b>Fornecedor</b>
Manutenção Informática	800,00	Hardtech Informática
Manutenção Máquinas	850,00	Lulimaq – Máquinas e Equipamentos de Costura
Consultoria Jurídica	1.500,00	Rubick Advogados Associados
Consultoria Contábil	1.200,00	Schulle Contabilidade
Serviços de Limpeza	1.200,00	Pró-Gestão
<b>Despesas Financeiras</b>	<u>69,90</u>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>	<b>Fornecedor</b>
Manutenção de Contas Bancárias	69,90	Bradesco
<b>Administrativo</b>	<u>20.306,00</u>	
<b>Conta</b>	<b>Valor</b>	<b>Fornecedor</b>
Folha de Pagamento	18.417,00	
Telefone	1.700,00	DB Telecom
Internet	189,00	Oi Telecom
Reserva Técnica	3.500,00	

Fonte: Elaborada pelos Autores

Os custos variáveis totalizando R\$ 500,00 destinados apenas a materiais de escritório. O valor da água está incluso no condomínio. Os custos variáveis estão descritos na Tabela 4 abaixo:

Tabela 11: Custos Variáveis

<b>Administrativo</b>	<u>500,00</u>
<b>Conta</b>	<b>Valor</b>
Material de Escritório	500,00

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5.4 Captação de Recursos

A captação de recursos será realizada para cobrir o investimento de implantação no valor de R\$ 343.809,60. Este investimento inicial será realizado pela FIESC através de um projeto de incentivo ao desenvolvimento econômico industrial da região de Rio do Sul.

Os objetivos da INCOTEX estão alinhados com os da FIESC visto que ambos buscam o desenvolvimento da indústria catarinense para torná-la mais competitiva a nível nacional e mundial. Logo, o investimento realizado para a implantação será essencial e trará retornos de de impacto social e econômico a curto e longo prazo conforme ressaltado pela própria FIESC e corroborado pelo SINFIATEC e pelo SITITEV durante as entrevistas.

#### 4.5.5 Financiamento da Operação

Devido a sua característica de não possuir receita visto que, conforme ressaltado anteriormente, tal opção foi escolhida para aumentar a competitividade das incubadas, e a exemplo do GTEC, a INCOTEX trabalhará através da captação de recursos através de projetos junto a ANPROTEC, FINEP, BADESC e BNDES que constantemente abrem editais para captação de recursos através de projetos com viés de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento regional.

Sendo assim, a INCOTEX terá o financiamento das suas atividades como um todo através da captação de recursos através projetos de viés não reembolsável a exemplo da FINEP que dispõe de tal linha de financiamento. Tal linha de financiamento é concedido apenas a instituições científicas e tecnológicas sem fins lucrativos para a execução de projetos de desenvolvimento científico, tecnológico, de infraestrutura de pesquisa e de capacitação de recursos humanos (FINEP, 2016).

Estes projetos são selecionados através de chamamento público e são selecionados com base nas competências específicas da instituição, desta forma, entende-se que a INCOTEX possui o necessário para captar recursos desta forma devido ao pioneirismo e associado ao seu objetivo de desenvolver tecnologias e recursos humanos compatíveis para que a indústria torna-se mais competitiva na região de Rio do Sul.

#### 4.5.6 Impacto de Retorno Social

A INCOTEX possui viés social e visa fomentar o desenvolvimento da cadeia produtiva têxtil através da incubação das facções que são peça chave para o processo de confecção. Desta forma, realizou-se um estudo sobre os impactos sociais que o valor investido em estrutura e capital de giro, que totalizam R\$ 343.809,60, causará na região de

Rio do Sul. Para tal, a análise do retorno de investimento foi realizada através da comparação de empregos gerados (diretos e indiretos) e aumento da competitividade da indústria têxtil com base na redução de custos e aumento da qualidade da cadeia produtiva ao longo do período de 2 a 4 anos em que a facção ficará incubada.

Sobre o investimento financeiro da infraestrutura, a compra do maquinário de ponta trará competitividade para as incubadas o que agregará valor ao produto oferecido por elas, logo, trazendo maiores retornos financeiros para a mesma. O mesmo vale para a estrutura da sala de reuniões e recepção que trará um viés de formalidade para as incubadas e contribuirá para a melhoria das relações entre confecção e facção, também desta forma trazendo retornos financeiros para as facções.

Analizando o viés social podemos elencar que o investimento realizado pela FIESC no quesito infraestrutura para a implantação da incubadora afetará drasticamente a qualidade de vida dos trabalhadores das facções visto que, como descrito pela presidente do SITITEV, as facções possuem perfil familiar e não diferenciam residência e espaço de trabalho. Associado a isto, haverá o acompanhamento de um especialista em relações humanas (Diretor de Relações) que atuará de maneira a melhorar a relação patrão/empregado.

Vale ressaltar ainda que a melhoria da estrutura e consequente aumento da competitividade gerarão além da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor, como citado anteriormente, como também gerará empregos. Com 6 facções incubadas, ao todo serão gerados 30 empregos diretos, podendo chegar a 40 com o aumento dos espaços produtivos sem necessidade de reforma, e gerará empregos indiretos ao longo de toda a cadeia produtiva da indústria têxtil que compreende o fornecedor de máquinas de costura e de materiais para as confecções (linhas, agulhas, tesouras de corte, mesas de costura e etc.) e principalmente gerará empregos com o aumento da competitividade das confecções.

Ainda sobre o impacto social da INCOTEX é importante ressaltar que o objetivo dela é se tornar referência no desenvolvimento de micro e pequenas empresas voltadas para a indústria têxtil, reunindo os serviços prestados por entidades como o SENAI, o SEBRAE e a FIESC, sendo assim, as palestras e cursos que não conseguem atingir o seu público, como ressaltado pelo Presidente do SINFIATEC em entrevista para este estudo, que diz que o SENAI abre cursos mas que por vezes não fecha a quantidade necessária para que se feche uma turma e ocorra o curso, atingiram de maneira mais efetiva já que a organização se tornará “Um norte a ser seguido”.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que a INCOTEX se tornará um ambiente de estudo para pesquisa, logo, uma forma de retorno de investimento é no desenvolvimento de estudos acerca da indústria têxtil que podem ser realizados dentro da organização visto que

haverá espaço para que as instituições acadêmicas participem de maneira ativa utilizando o espaço como laboratório.

Desta forma entende-se que os investimentos iniciais realizados pela FIESC trarão resultados a curto e longo prazo de grande impacto na realidade de toda a indústria têxtil da região de Rio do Sul e este impacto poderá ser potencializado com a ampliação da estrutura física sem grandes investimentos já que a locação de mais um galpão, ampliando de 800m<sup>2</sup> para 1200m<sup>2</sup> quase dobrará a capacidade de incubação já que os maiores investimentos nesses pontos são para compra de maquinário, construção das áreas de espaço compartilhado e capital de giro que não precisam de ampliação neste caso.

Quanto ao capital de giro investido que totaliza R\$ 229.355,40, considerou-se o custeio de seis meses de operação visto que a captação de recursos para seu funcionamento será através de projetos que incentivam a inovação e que possuem caráter de financiamento não reembolsável. Os editais para captação de projetos têm sua periodicidade média de dois meses sendo que, pode ocorrer de várias instituições publicarem editais no mesmo período e a INCOTEX participar de todos os editais sem dificuldade.

Logo, o capital de giro destina-se a cobrir as despesas operacionais da INCOTEX enquanto ela não capta recursos através dos editais e poderá ser repassado mensalmente de acordo com a necessidade da incubadora.

Conclui-se então que ao longo do período de atividade da INCOTEX o retorno do investimento inicial e posterior captação de recursos viam projetos, se dará através da melhoria do cenário econômico e social da região de Rio do Sul visto que o incentivo a indústria têxtil afeta toda a região já que esta é a que mais contribui para a geração de empregos e renda e o fortalecimento da mesma será benéfico para toda a cadeia produtiva e toda a região e contribuirá para que a FIESC e demais instituições atinjam o seu objetivo de maneira mais precisa.

O quadro 7, a seguir, compreende uma análise SWOT do presente plano de negócios:

Quadro 7: Análise SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
a) Espaço físico amplo e bem localizado b) Equipe com foco no setor têxtil c) Maquinário compartilhado d) Grandes parceiros	a) Alto custo fixo b) Dependência de subsídios para funcionamento das atividades
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
a) Não há estudos para comparação de resultados já obtidos por outras organizações que atuam na mesma área na região	a) Região altamente industrializada b) Grandes investimentos na área de inovação realizados pelo FINEP



b) Público alvo com baixa escolaridade que pode dificultar a aceitação do modelo de negócio	c) Pioneirismo
---	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5.7 Cronograma de Implantação

O cronograma descrito no quadro 8, a seguir, contempla as fases iniciais de implantação bem como as etapas destacadas durante o plano mercadológico que visam atrair parceiros e interessados no processo de incubação

Quadro 8: Cronograma de Implantação

<b>Atividade</b>	<b>3º tri/17</b>	<b>4º tri/17</b>	<b>1º tri/18</b>	<b>2º tri/18</b>	<b>3º tri/18</b>	<b>4º /18</b>
Construção do estatuto da INCOTEX						
Aprovação pelo Ministério da Justiça						
Reforma e compra de máquinas						
Início das atividades na INCOTEX						
Plano de Marketing – Etapa 1						
Plano de Marketing – Etapa 2						
Plano de Marketing – Etapa 3						
Plano de Marketing – Etapa 4						
Funcionamento em plena capacidade						

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados da construção do plano de negócios bem como analisar se ele atingiu ou não objetivo ao qual se propôs.

### 5.1 CONCLUSÕES

Com base no presente estudo pode-se concluir que a implementação de uma incubadora voltada para a indústria têxtil na região de Rio do Sul é viável e de interesse tanto por parte das confecções quanto das entidades de apoio a indústria da região.

Isto se deve ao levantamento realizado sobre o setor têxtil que identificou a necessidade de um incentivo à competitividade voltada para as confecções da região devido a enorme mudança no cenário do setor com a entrada de novos concorrentes tanto nacionais, como internacionais.

A mudança de cenário resultou em alteração de estratégia de mercado que saiu da disputa por preço para a diferenciação através da qualidade. Tal alteração resultou em uma necessidade maior de mão de obra especializada bem como uma cadeia produtiva mais efetiva e é justamente neste ponto que encontra-se o fator limitante da indústria têxtil da região e é neste ponto que a INCOTEX atuará, no desenvolvimento da cadeia produtiva da indústria tornando-a mais estruturada, eficaz e competitiva já que, durante o estudo, identificou-se que a base desta cadeia produtiva, as facções, possuem sua estrutura por muitas vezes precária, com base familiar e com gestores com pouco conhecimento voltado a área de gestão.

Para implementar tal projeto, os estudos realizados acerca da sua viabilidade operacional com base na Metodologia Cerne e financeira com base no apoio de parceiros como a FIESC e da captação de recursos financeiros não reembolsáveis através de editais como o da FIESP entende-se que o plano de negócio atende as necessidades do setor e é viável a sua implementação. Contudo, vale ressaltar que a necessidade constante de recursos financeiros é o ponto frágil da organização.

Em tempo, é importante frisar que o seu viés social também é atendido visto que parte do plano operacional bem como do plano mercadológico tem como objetivo difundir a cultura empreendedora pela região de maneira gratuita.

Quanto aos objetivos específicos pode-se frisar que o objetivo específico A que constitui na caracterização do ambiente de estudo foi contemplado com precisão visto que o levantamento bibliográfico para a análise histórica da indústria têxtil brasileira e catarinense bem como as entrevistas realizadas culminaram na construção de um cenário que condiz com

a realidade enfrentada pelas facções e pelas confecções na região de Rio do Sul tendo tal análise corroborada pela FIESC conforme será tratado adiante.

Sobre os elementos estruturantes do negócio que consiste no objetivo específico B do presente estudo, entende-se que os mesmos foram contemplados de maneira satisfatória já que foi realizada uma pesquisa sobre a constituição de uma OSCIP e sobre os processos essenciais para a incubação de uma empresa.

Em conjunto aos objetivos específicos a) e b), foi realizado a descrição dos aspectos mercadológicos do empreendimento que consiste no objetivo c) do presente estudo. Para tal foi construído então os 4 P's do Marketing de maneira a apresentar o cenário em que a INCOTEX estará inserida bem como o perfil do público alvo e a estratégia de promoção para atrair seu público e fazer com que ela atinja seu objetivo de se tornar referência.

A construção dos planos operacionais que fazem parte do objetivo específico d) foi então realizada com base nas necessidades levantadas pela análise dos objetivos anteriores e construída alinhado com o objetivo geral e com base nas limitações impostas pela necessidade de investimento inicial e com base na metodologia utilizada pelo CERNE que é referência no setor.

Por último, entende-se que a análise dos planos financeiros que constituem o objetivo específico E deste estudo foram realizadas com base no plano operacional e utilizando como modelo a captação de recursos do GTEC. Vale ressaltar que a estrutura de custos apresentada está condizente com a realidade e reflete os reais custos que uma incubadora possui para seu funcionamento, o mesmo vale quando tratado na construção da infraestrutura física e de recursos humanos necessários para o funcionamento da mesma.

Sendo assim, pode-se concluir todos os objetivos deste estudo, tanto o geral quanto os específicos foram atingidos em sua totalidade e de maneira precisa visto que a FIESC, instituição que fornecerá os recursos iniciais para a implantação da incubadora apresentou parecer viável para tal estudo conforme descrito adiante.

#### 5.1.1 Análise de Viabilidade realizada pela FIESC Rio do Sul

O presente plano de negócios foi apresentado a FIESC Rio do Sul para avaliação e teve parecer de viabilidade positiva tendo sido levantado que a análise de mercado do presente estudo está de acordo com a realidade e que a implantação da INCOTEX na cidade de Rio do Sul visando atender toda a região está de alinhado com os interesses da FIESC.

A avaliação foi realizada pelo Vice-Presidente Regional Sr. Lino Rohden e levou em consideração os aspectos mercadológicos, o método utilizado para a obtenção dos resultados

esperados pela INCOTEX, a viabilidade financeira através de captação de recursos e os impactos sociais e econômicos que a organização terá ao longo de sua atividade.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Para o presente estudo recomenda-se a construção de um plano de expansão que preveja a incubação de mais do que seis facções bem como a elaboração de um espaço destinado a coworking. Também é válida a elaboração de um plano de descarte do resíduo industrial têxtil que hoje é realizado pelo SINFIATEC, mas que poderá ser trabalhado de maneira a trazer retornos financeiros para a incubadora.

Por último recomenda-se que após a implantação seja realizado um estudo de maneira contínua e mais precisa sobre os impactos sociais e econômicos que a organização causará no ambiente em que está inserido para que futuramente seja possível replicar o modelo de negócio e aplicá-lo em outra região ou até mesmo em outro setor visando atingir os mesmos impactos positivos.

## REFERÊNCIAS

ABIT. **Perfil do Setor**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 23 out. 2016.

AGRICULTURA, Sociedade Nacional de. **Terceiro maior produtor de algodão, Brasil procura crescimento na produção**. 2015. Disponível em: <<http://sna.agr.br/terceiro-maior-produtor-de-algodao-brasil-procura-crescimento-na-producao/>>. Acesso em: 27 out. 2016.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores**: Mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. 2016. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/publicacoes-2/ebooks/>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

BADESC. **Linha INOVACRED**. Disponível em: <[http://www.badesc.gov.br/linha\\_inovacred.jsp](http://www.badesc.gov.br/linha_inovacred.jsp)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

CERNE. **Conceito**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

CHICÁN, A. **National and firm competitiveness**: a general research model. Competitiveness Review: An International Business Journal, v. 18, n. 1-2, p. 20-28, 2008.

DENCKER. Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura. 1998.

DINIZ FILHO, Aguinaldo. **Panorama do Setor Têxtil e de Confecções**. Brasília: Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2011. 40 slides, color.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando Incubadora de Empresas**: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2002.

ENDEAVOR (Brasil). **Cultura empreendedora do Brasil**: o potencial para empreender com alto impacto. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/culturaempreendedoranobrasil>>. Acesso em: 24 out. 2016.

FACHINI, Cristina et al. Incubadora de Agronegócios: empreendedorismo como alternativa à pequena produção rural. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 12, p.37-44, dez. 2006.

FÁVERI, Helena Justen de; BLOGOSLAWSKI, Ilson Paulo Ramos; FACHINI, Olimpio. **Educar para a Pesquisa**: Normas para a Produção de Textos Científicos. 3. ed. Rio do Sul: Nova Letra, 2010.

FINEP. **Financiamento não reembolsável**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/instrumentos-de-apoio/financiamento-nao-reembolsavel>>. Acesso em: 26 out. 2016.

FINEP. **Finep terá 4 bilhões disponíveis para projetos de inovações em 2016**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/noticias/todas-noticias/5148-finep-tera-r-4-bilhoes-disponiveis-para-projetos-de-inovacao-em-2016>>. Acesso em: 15 out. 2016.

G1, **Têxteis centenárias enfrentam desafios para manter negócios**. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2013/09/texteis-centenarias-enfrentam-desafios-para-manter-negocios.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina**. 3. ed. Florianópolis: Editora Ufsc, 2016.

HERING, Cia. **História**. Disponível em: <<http://www.ciahering.com.br/novo/pt/empresa/historia>>. Acesso em: 26 out. 2016

**JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT & INNOVATION: O processo de Transferência de Tecnologia na Indústria Têxtil**. Não Informado, 30 mar. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo, Atlas, 1998, p. 111-125

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing:** para micro e pequena empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEI FEDERAL Nº 9.790. Qualificação da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Março 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)> Acesso em: 06 de Maio de 2016.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUCATO, Wagner Cezar et al. Gerenciamento da transferência internacional de tecnologia: estudo de caso na indústria têxtil brasileira. **Gest. Prod.**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.213-228, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x75113>.

LUCLKTENBERG, Isabela Albertina Barreiros. **A INDÚSTRIA TÊXIL CATARINENSE E O CASO DA CIA. HERING.** 2004. 257 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Geografia, Universidade Estadual Paulista Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente, 2004.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para Empreendedores:** Ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007. 293 p. Traduzido por Ryta Vinagre.

MACHADO, Pedro. **Dinheiro arrecadado no leilão da Sulfabril será usado para pagar cerca de 3 mil ex-funcionários.** 2015. Disponível em: <<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/politica-e-economia/noticia/2015/09/dinheiro-arrecadado-no-leilao-da-sulfabril-sera-usado-para-pagar-cerca-de-3-mil-ex-funcionarios-4838472.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PEREIRA, Mércia de Lima. **Características da Mobilização de Recursos:** Um Estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público no Brasil. 2014. 26 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

QUIRINO, Kênia Samara. Incubação de empresas de setores tradicionais – implantação, articulação e gerenciamento. In: SALOMÃO, José Roberto (Org.). **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos**. Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 97-116.

REZENDE, Raquel. **Cultura empreendedora deve começar nas salas de aula**. 2014. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/cultura-empreendedora-deve-comecar-nas-salas-de-aula/>>. Acesso em: 28 out. 2016.

ROSA, C.A. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)> Acesso em 27 jun. 2016.

SALIM, C.S. **Construindo Planos de Negócio**. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=kG3ssatsR40C&printsec=frontcover&dq=plano+de+negocios&hl=pt-R&sa=X&ei=nWUrVOvQN83xgwSy7oAI&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=fornecedores&f=false>> Acesso em 08 de jun. 2016.

SEBRAE. **A proposta de Educação Empreendedora do SEBRAE**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/a-proposta-de-educacao-empreendedora-do-sebrae,b741be061f736410VgnVCM2000003c74010aRCRD#a-educacao-empreendedora>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SEBRAE. **Como montar um serviço de facção**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-servico-de-faccão>>. Acesso em: 10 set. 2016

SEBRAE. **É preciso investir e estimular a cultura empreendedora**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-preciso-investir-e-estimular-a-cultura-empreendedora,641ddb1717fb6410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 out. 2016.



SEBRAE. **O que são negócios sociais?** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

SEBRAE. **Quais são os estágios de apoio de uma incubadora aos empreendimentos?** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4823&^^>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

SEBRAE. Sebrae. **Santa Catarina em Números: Rio do Sul.** Florianópolis, 2010. 119 p.

SEBRAE. Sebrae. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Vale do Itajaí.** Florianópolis, 2013. 140 p. (Macrorregiões). Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Macrorregiao - Vale do Itajai.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Macrorregiao-Vale-do-Itajai.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2016.

SEBRAE. **Marketing de serviços: Uma visão baseada nos 8 P's.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 27 out. 2016.

SEBRAE. **Passo a passo para elaborar o plano de negócios da sua empresa.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD#operacional-e-financeiro>>. Acesso em: 27 out. 2016.

RIBEIRO, Erica. **Importações crescem no Brasil e grandes empresas pedem concordata:** Diante da grande concorrência externa, setor têxtil e de confecções leva para o mercado asiático parte de sua produção. 2014. Publicado na página do Brasil Economico. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2014-11-06/importacoes-crescem-no-brasil-e-grandes-empresas-pedem-concordata.html>>. Acesso em: 19 out. 2016.

YUNUS, Muhammad. **Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.** São Paulo: Ática, 2008.

## **APÊNDICE**

### **A - Roteiro de Entrevista para o GTEC**

Pergunta 1 - Qual o perfil dos incubados?

Pergunta 2 - Quais estudos foram feitos para determinar a criação do GTEC?

Pergunta 3 - O GTEC consegue atender toda a demanda que chega de empreendedores que querem ter a sua própria empresa?

Pergunta 4 - Há, ou já houve, alguma empresa incubada que atuasse no ramo têxtil ou desenvolvesse tecnologia para ele diretamente?

Pergunta 5 - No seu ponto de vista, a microrregião de Rio do Sul, tem capacidade de comportar uma incubadora tradicional com foco na indústria têxtil?

Pergunta 6 - No seu ponto de vista, quais são os impactos a curto e longo prazo que uma incubadora voltada para a indústria têxtil fariam na região de Rio do Sul?

Pergunta 7 - Como é mantido o GTEC? Através de subsídio? Ou através de financiamento privado?

### **B - Roteiro de Entrevista para o SITITEV e FIESC**

Pergunta 1 - Qual o perfil dos trabalhadores da indústria têxtil? Eles possuem perfil empreendedor?

Pergunta 2 - Há incentivos para alguém que queira empreender na indústria têxtil na região? Se sim, quais são? Se não, quais deveriam ter?

Pergunta 3 - A cidade de Rio do Sul sempre foi forte no ramo têxtil. Acredita que nos últimos anos com a concorrência do produto chinês, a indústria da região teve que se reinventar?

Pergunta 4 - A criação de uma incubadora voltada para o desenvolvimento de tecnologia para o ramo têxtil ajudaria no desenvolvimento da indústria da região de Rio do Sul? E da qualidade de vida dos trabalhadores?

Pergunta 5 - No seu ponto de vista, quais são os impactos a curto e longo prazo que uma incubadora tecnológica voltada para a indústria têxtil fariam na região de Rio do Sul?

Pergunta 6 - Qual a maior dificuldade dos novos empreendedores no desenvolvimento de novas tecnologias para o setor têxtil?

Pergunta 7 - Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo SITITEV/FIESC no incentivo ao empreendedorismo da região?

Pergunta 8 - O que uma incubadora de base tecnológica têxtil auxiliaria na missão da SITITEV/FIESC?

### **C - Roteiro de Entrevista SINFIATEC**

Pergunta 1 - Qual o perfil dos trabalhadores da indústria têxtil? Eles possuem perfil empreendedor?

Pergunta 2 - Há incentivos para alguém que queira empreender na indústria têxtil na região? Se sim, quais são? Se não, quais deveriam ter?

Pergunta 3 - A cidade de Rio do Sul sempre foi forte no ramo têxtil. Acredita que nos últimos anos com a concorrência do produto chinês, a indústria da região teve que se reinventar?

Pergunta 4 - A criação de uma incubadora voltada para o desenvolvimento de tecnologia para o ramo têxtil ajudaria no desenvolvimento da indústria da região de Rio do Sul? E da qualidade de vida dos trabalhadores?

Pergunta 5 - No seu ponto de vista, quais são os impactos a curto e longo prazo que uma incubadora tecnológica voltada para a indústria têxtil fariam na região de Rio do Sul?

Pergunta 6 - O que uma incubadora de base tecnológica têxtil auxiliaria na missão do SINFIATEC?

Pergunta 7 - Como empresário, qual o motivo de trabalhar com facções? É mais barato do que manter a produção interna?

Pergunta 8 - Como é o processo de seleção de uma facção para prestar serviço para a sua empresa? O que é levado em consideração na hora de escolher as facções?

Pergunta 9 - É difícil encontrar facções qualificadas na região? Já ocorreu de não haver e ser necessário internalizar o processo?

Pergunta 10 - Se houvesse uma organização que tornasse as facções melhores estruturadas, você seria parceiro desta instituição? Por que?

#### **D - Transcrição da entrevista com o Coordenador do GTEC**

**Pergunta 1** - Temos alguns perfis, os aventureiros que não sabem o que fazer da vida, já tiveram casos de a mesma pessoa vir três vezes em um ano com projetos diferentes e ambos sem viabilidade alguma. Temos o perfil do acadêmico, que quer empreender geralmente o mesmo já está no mercado e com isso consegue visualizar o potencial de um negócio e a sua realidade. E tem o perfil do empreendedor profissional, já possui uma experiência, já tem o seu negócio iniciando e com isso procuram a incubadora. A nossa divulgação é que o GTEC é um projeto de extensão aberto para toda a comunidade, porém por nosso trabalho ser mais forte dentro da UNIDAVI hoje temos cerca de 70% de quem procura é egresso, aluno ou até mesmo professor da UNIDAVI, mas recebemos pessoas de outras instituições, outras pessoas que não necessariamente estejam vinculados a instituições.

**Pergunta 2** - Houve um movimento que aconteceu pelos anos 2000, um projeto não propriamente da UNIDAVI, mas que acabou não avançando. A UNIDAVI recebeu um espaço físico do governo do estado, e com isto os professores se mobilizaram com o assunto e foram a Blumenau entender os processos através do instituto GENE que já estava em funcionamento, e trouxeram o processo e a ideia de implantação para Rio do Sul, foi seguindo um modelo já existente e a ideia do GTEC, surgiu da vontade de pessoas, foi um projeto com início aventureiro, mas consolidado hoje.

**Pergunta 3** - Em termos de espaço físico hoje ele atende toda a demanda, estamos abrigando 27 projetos, hoje temos 2 vagas para incubação e 6 vagas para pré-incubação. Já tivemos falta de espaço, porém tivemos graduações de empresas e com a reorganização do espaço hoje

suprimos a demanda. Uma demanda que não atendemos hoje, que estamos mudando o regimento, é da incubação não residente, projetos que querem ter um vínculo conosco, mas por questões técnicas elas querem estar em outros pontos físicos. Pela nossa localização não podemos abrigar incubações produtivas, por restrições técnicas. Mas que querem nosso suporte administrativo, mas estamos tramitando as mudanças no regimento.

**Pergunta 4** - Nós temos uma incubada que trabalha com o desenvolvimento de camisetas com tecido ecológico, a mesma deve estar concluindo o seu tempo no próximo ano. Esta empresa não possui a produção dentro do GTEC, ela compra o tecido, faz o designer e encaminha para a produção fora da incubadora, inclusive é produzido fora da região do rio do sul, e dentro da incubadora eles possuem a parte administrativas e um e-commerce. A empresa que foi graduada a um mês trabalha de forma indireta como setor têxtil, porque ela é uma empresa de fotografia, de publicidade mas para o setor do vestuário.

**Pergunta 5** - Como mencionado no começo somos uma DLS, popularmente incubadora mista, nós atendemos qualquer variedade, tipo de projeto que tenha a características de inovações e que seja possível receber em nosso espaço, temos projeto de moda, designer, tecnologia da informação, e-commerce entre outros. Nós somos uma incubadora mista, mas existem tantas outras especializadas em determinado setor. O setor têxtil é um dos principais de Rio do Sul, a proposta é inovadora, sem ter um conhecimento profundo eu acredito ser um modelo que vale a pena ser analisado a fundo, sem ser especialista no setor a gente ouve muito que esse é o tipo de negócio que inicia na garagem, na casa. Talvez o passo mais difícil seja convencer as pessoas a saírem da informalidade, a sair de sua casa e ir a incubadora ter um espaço estruturado para o seu negócio. Quando começar a ter projetos com a mesma finalidade talvez gere uma cultura tensa, que você precisa construir uma cultura de competitividade, porém com coletividade. Destacando duas coisas, já tivemos procura por incubações por incubação com produção como seria o caso de vocês, mas não pudemos atender. Lembrando que você tendo uma incubadora, e buscando apoio a instituições eles irão cobrar que o mesmo esteja alinhado com inovações, com isso você precisa aprender a selecionar os projetos.

**Pergunta 6** - Bom a geração de empregos, o faturamento das empresas que movimenta a economia, a incubadora tem o grande benefício de estimular a cultura empreendedora, uma das coisas mais importantes da incubadora é divulgar o empreendedorismo e tornar a cultura do mesmo mais forte na sociedade. Tivemos em rio do sul o EMPRETEC, dentro do GTEC, e já recebemos projetos oriundos de participações do EMPRETEC, logo é uma prova do

impacto gerado. A incubadora é o ponto de referência em oferecer assessoria em diversas áreas, então nós passamos orientações e disponibilizamos treinamentos para a sociedade e depois das orientações encaminhamos para os devidos passos e a quem procurar para viabilizar o seu negócio. Buscando a formalização dos mesmos.

**Pergunta 7** - O GTEC é vinculado a UNIDAVI, toda a parte financeira dele é mantida pela instituição nós cobramos mensalidades dos incubados, alugamos salas que temos para treinamentos mas os recursos são destinados para a instituição, então ele é mantido pela instituição sendo que ela cobra dos incubados e depois repassa para as despesas do mesmo. Utilizamos já a estrutura da própria instituição, resumindo o dinheiro vem dos incubados, vai para a instituição e ela paga os custos da incubadora. O GTEC não é auto suficiente, porém com os impactos a instituição supre a necessidade. Em segundo momento temos as agências de fomento, que através de editais que são lançados para que possamos apresentar projetos e captar recursos para a incubadora fazer a sua manutenção, elaboração de novas ideias e melhoramento da estrutura. Temos recursos como de entidades como FAPESC, SEBRAE pela implantação do modelo CERNE, entre outras.

#### **E - Transcrição entrevista com a Presidente do SITITEV**

**Pergunta 1** - O perfil em maioria é feminino, porém temos uma crescente de homens costurando e a média de idade está entre 18 a 35 anos, uma categoria jovem, um pessoal caseiro. Possuímos uma pesquisa que afirma de que 92% dos trabalhadores não tem o seu lazer, eles passam os finais de semana em casa e acabam tendo a vida pessoal junto com a vida profissional, isto é preocupante, por isso investimos no lazer para modificar um pouco este panorama. Ainda o perfil é familiar, pois a questão salarial é baixo e com isso todos acabam tendo que trabalhar para sobreviver.

Temos um exemplo de uma pessoa que me procurou, e que queria abrir uma fábrica de fraldas, temos pessoas com esse brilho no olho, querendo seu próprio negócio, porém não sabem nem a quem procurar no momento de abrir, essa questão do empreendedorismo está em todas as pessoas, hoje eu percebo que o processo produtivo a cada dia está mais danoso, o trabalhar é algo de sobrevivência e não mais prazer, nos anos 90 para cá praticamente dobrou a produção do setor.

**Pergunta 2** - Não temos, no próprio SENAI o setor metalúrgico prevalece, hoje temos cursos pro nosso setor, mas com baixo incentivo. Temos vários empreendedores que saíram da metalúrgica por terem tido curso profissionalizante no SENAI.

Ao contrário do nosso setor, que são as ficcionistas que são terceirizadas, que não possuem uma classe definida, o sindicato não possui nenhuma, pois as mesmas não chegam a ser um empreendedorismo, pois elas assumem uma responsabilidade da empresa, então não existe uma preocupação da contratante em fornecer serviço, se tem tem senão fica sem.

O SEBRAE não consegue atingir esse nicho, principalmente com o perfil dessas mulheres em sua grande maioria, pois não lhe é fornecido subsídios suficientes para empreender. É muito desorganizado, o que acaba interferindo na motivação das pessoas, pois elas ficam sem orientações e acabam fazendo de qualquer jeito e isto acarreta em problemas sociais e afins.

**Pergunta 3** - Não nos interferiu em grande em grande escala, o exemplo da Hering, comprava o produto lá colocava etiquetas aqui e comercializava a um preço mais baixo.

Em 1999 tínhamos 700 trabalhadores, muito pequeno, e vem em constante crescimento, temos 10 mil trabalhadores formais, porém temos quase a mesma quantidade de informais, por ter esses trabalhadores de casa, onde todos ajudam desde o filho quando chega da escola ao marido quando chega da fábrica.

**Pergunta 4** - Com certeza, porque as pessoas vão fazendo do seu jeito, pois não tem orientação quando alguém quer abrir uma empresa, mandamos procurar uma contabilidade, mas eles cuidam da parte burocrática e não da orientação a empreender.

Essa é a saída, pois tu começa teu próprio negócio com segurança pois tu sabes o que vai fazer e como vai fazer.

**Pergunta 5** - Irá qualificar o empreendedor e dará mais segurança ao mesmo e iremos diminuir a precarização do trabalho, pois ao entrar em uma empresa a qualidade do trabalho é outro, tiramos as pessoas de casa e melhoramos a sua qualidade de vida e diminuimos a precarização, pois trabalham em casa e em alta escala de produção.

Melhora a autoestima da pessoa, precisamos desse espaço para desenvolver a região e as pessoas e pensando em um todo, eu acredito que o trabalho de vocês irá contribuir e muito para a nossa região e para o setor.

**Pergunta 6** - É difícil tomar a decisão de empreender, elas criam uma ilusão de liberdade por não ter chefe, mas na verdade não tem, pois trabalham muito mais do que nas fábricas.

Precisamos de concorrência, de competitividade para beneficiar toda a cadeia produtiva levando os aspectos de mercado.

**Pergunta 7** - Já abordado

**Pergunta 8** - Vocês fortalecendo dando o auxílio para cada facção, ajudaria muito a gente, pois sentimos a vontade dos trabalhadores de empreender e como eles querem alguém para dar um norte a eles, mostrar os caminhos a seguir. Temos que pegar esses talentos essa criatividade perdida e o projeto de vocês atuaria justamente nesse ponto.

#### **F - Respostas enviadas por e-mail pelo Diretor da FIESC**

**Pergunta 1** - O Perfil dos trabalhadores é de baixa escolaridade e em determinadas linhas como costura e acabamentos, na maioria são mulheres, no corte tem alguns masculinos. Funções de estilismo e administrativo, financeiro são pessoas mais qualificadas. Sim. Alguns possuem, realidade disso é a quantidade de facções na região, geralmente são funcionários de empresas que abrem seu próprio negócio.

**Pergunta 2** - Sim. Na região temos a Incubadora Unidavi, estrutura da FIESC através do SENAI na área de modelagem e estilismo, esta entidade também é responsável pelo treinamento dos funcionários, além de prestar serviços na área de modelagem, otimizando o uso de tecidos no corte (corte econômico). Poderia haver mais incentivos fiscais.

**Pergunta 3** - Sim, a região se reinventou e melhorou seu produto. Temos um produto diferenciado, de ótima qualidade com preços competitivos e conseguimos vender em todo Brasil, com grande escala na parte do jeans e roupas íntimas.

**Pergunta 4** - Sim, aumentaria o nº de indústrias e consequentemente o número de empregos e renda, no caso as facções poderiam agir com micro e pequenos empreendedores.

**Pergunta 5** - Curto Prazo: Criação de novas empresas e a longo prazo desenvolvimento e melhoria dessas empresas.

**Pergunta 6** - Designs adequados e focados no produto e no cliente (ex. roupa infantil, novos materiais ex. roupa descartável, roupas de proteção solar).

**Pergunta 7** - Retração de mercado, mas com possibilidades de melhorias (principal dificuldade atualmente), Infraestrutura e Logística defasada.



**Pergunta 8** - Maior desenvolvimento do parque industrial na região, teríamos indústrias com melhores estruturas, saindo do mercado informal, isso agrega valor para toda cadeia, se temos mais indústrias e indústrias organizadas, temos mais empregos, mais renda, mais comércio. Temos uma estrutura de SESI, SENAI e IEL, as Casas da FIESC, além dos Institutos de Tecnologia que também colaboram muito com as indústrias e quanto maior o número de Indústrias mais movimentação interna dessas casas que são mantidas pelas indústrias e estão à disposição das mesmas.

#### **G - Transcrição das respostas do Presidente do SINFIATEC**

**Pergunta 1** - Hoje não há vontade nos trabalhos de empreender, visto que há incentivos por parte do SENAI e por parte da indústria, e por muitas vezes não fecha turmas. As facções por terem um perfil mais familiar não há talvez o contato com esse conhecimento de empreendedorismo, para tal é importante é que haja um incentivo para alterar tanto a estrutura dentro das empresas. Por este cenário pode ser gerado por falta de conhecimento ou por falta de oportunidade, talvez por pensar muito em trabalho acaba faltando a visão de que a facção pode ser algo maior e ter ganho.

**Pergunta 2** - Não há nenhum incentivo, a pessoa precisa acabar dando jeito por conta própria. Temos o SENAI que tem cursos e oportunidades para se especializar, mas para sair de lá e montar uma empresa há falta de incentivo. Para a parte de gestão de tecnologia e financeiro também há uma grande dificuldades. A gente sempre tenta fazer algo diferente, mas é difícil o próprio dono do negócio querer mudar, às vezes por falta de tempo, falta de vontade ou às vezes por achar que o desenvolvimento está bem distante da sua realidade.

**Pergunta 3** - Não só Rio do Sul como outras regiões, teve que se reinventar com a entrada de novos produtos, não somente o chinês, mas a entrada do produto nacional mesmo. Rio do Sul teve uma cultura de pronta entrega muito forte, teve muitos clientes que trabalhavam vindo até a nossa porta buscar material hoje já não é assim. Devido a diversos fatores como o acesso, o polo do Paraná fez com isso mudasse. Atualmente a qualidade da região de Rio do Sul é reconhecida e hoje trabalhamos muito com representantes, estamos sempre trabalhando com novas coleções. Talvez, a região de Rio do Sul, não tenha sofrido tanto devido ao jeans que é um produto mais nacional e o produto exterior não é tão competitivo.

**Pergunta 4** - Há dificuldade por parte da confecção de encontrar fornecedores devido a sazonalidade, porque há momento em que não há facções qualificadas pq algumas peças

exigem maior complexidade como as calças jeans. Hoje em dia cada vez mais, as empresas estão trabalhando em cima de prazos e assim que o cliente tem a necessidade de ter um mercado ele não pode esperar, trabalhasse com uma cultura imediatista, e essa falta de qualificação é preocupante e para tal uma incubadora seria essencial.

A qualidade de vida do trabalhador seria melhorada. A cultura vem passando por uma evolução, há tempos existia muitas facções precárias, hoje existem menos, até porque o próprio trabalhador exige uma diferenciação.

**Pergunta 5** - Acredito que os principais impactos principalmente em longo prazo seria a qualificação da mão de obra e até mesmo do próprio empreendedor que antes era funcionário e decidiu montar seu próprio negócio ou até mesmo do empreendedor que não sabe onde buscar tecnologia ou acaba sendo muito caro. O desenvolvimento de novas tecnologias e de automação seria essencial para a competitividade da região. Em curto prazo o aumento da produtividade seria mais visível, porque uma pequena mudança já poderia trazer um resultado muito positivo e até mesmo a geração de emprego.

**Pergunta 6** - O sindicato hoje atua, mesmo que apenas em alguns setores, em alguns setores de desenvolvimento de layout e gestão, mesmo que muito pouco. Atua na defesa de alguns interesses do setor. Há alguns incentivos fiscais. A incubadora auxiliaria em fazer com que esses incentivos cheguem de maneira mais efetiva às facções.

Na visão de presidente seria parceiro para fazer algo diferenciado para trabalhar com tecnologia, inovação e automação. Eu diria sim que o sindicato poderia ser um grande parceiro para a aplicação dessa tecnologia. Mas no meu ponto de vista acredito que haveria grande dificuldade por parte do faccionista de enxergar tal tecnologia como investimento, enxergaria como custo.

**Pergunta 7** - O principal motivo de se trabalhar as facções é o fato de ter alguém responsável por um setor específico da sua empresa que vê aquilo como se fosse o negócio dele e que trabalhará para aquilo. Existe uma dificuldade muito grande de se encontrar trabalhadores que tenham a mesma responsabilidade e que tenham a mesma visão de negócio, por vezes até seria mais barato produzir internamente.

**Pergunta 8** - Os fatores que me levam a escolher uma confecção são a qualidade, mas por vezes fica difícil identificar quem trabalha com qualidade ou não até que eles “botem a mão na massa”

**Pergunta 9** - Nunca aconteceu de ter que internalizar o processo por não haver facções na minha empresa, porém há outras empresas em que isso ocorreu ou tiveram que recorrer a facções no oeste do estado ou no Paraná e no Mato Grosso.

**Pergunta 10** - Seria parceiro sem dúvida da incubadora até para buscar qualificação da nossa cadeia produtiva. Como dono de empresa, eu investiria na facção para desenvolvê-la e aumentar a competitividade a nível Brasil.